



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ISABELA ALVES CORREIA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM
PROFUNDIDADE E AMPLITUDE: Avaliando o curso Direito
do Trabalho no Ministério Público do Trabalho**

Brasília – DF

2014

ISABELA ALVES CORREIA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM
PROFUNDIDADE E AMPLITUDE: Avaliando o curso Direito
do Trabalho no Ministério Público do Trabalho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2014

ISABELA ALVES CORREIA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM
PROFUNDIDADE E AMPLITUDE: Avaliando o curso Direito
do Trabalho no Ministério Público do Trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Isabela Alves Correia

Dr., Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Dr. Diego Mota Vieira
Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014

Correia, Isabela Alves.

Avaliação de Impacto em Profundidade e Amplitude de Treinamento: AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM PROFUNDIDADE E AMPLITUDE: Avaliando o curso Direito do Trabalho no Ministério Público do Trabalho / Isabela Alves Correia. – Brasília, 2014.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo R. Ferreira, Departamento de Administração.

1. Impacto de Treinamento. 2. Treinamento Desenvolvimento e Educação. 3. Avaliação de Treinamento. I. Título.

DEDICATÓRIA

A Deus, minha razão de viver e a quem devo tudo que tenho e sou. À minha amada família, minha maior motivação, pelo amor e apoio incondicionais, pelo incentivo e pelas orações, não só para execução deste trabalho, como em toda a minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, pela saúde e por ser minha inesgotável fonte de força. Minha gratidão ao professor Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, que com disposição e paciência, se dedicou a orientar este trabalho proporcionando críticas e sugestões fundamentais para seu desenvolvimento. Agradeço também aos gestores e colaboradores do Ministério Público do Trabalho, os quais prestativamente tornaram possível a realização deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos ainda àqueles que de alguma forma contribuíram com a realização deste estudo.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho, na perspectiva da autoavaliação, ministrado para os Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho. Diante do aumento dos investimentos realizados pelas organizações em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas últimas décadas, são crescentes seus interesses em avaliar os resultados obtidos em relação à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos na ação instrucional ao contexto de trabalho, promovendo a obtenção de resultados organizacionais melhores. Desta forma, conceitos e processos de avaliação da efetividade de TD&E têm emergido a posições cada vez mais estratégicas dentro do contexto organizacional sinalizando a relevância do presente estudo. Foi utilizado para realização desta pesquisa um instrumento de impacto em amplitude, já validado psicometricamente, e um instrumento de avaliação de impacto do treinamento em profundidade, desenvolvido com base nos objetivos instrucionais e no material didático do curso avaliado. O estudo contou com a participação de 34 analistas, de uma população de 71 treinados, representando uma taxa de 47% de aderência. Em relação às variáveis demográficas dos participantes, notou-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino e possui entre 31 e 40 anos; em relação à escolaridade, grande parte dos respondentes concluiu a pós-graduação e possui experiência entre 1 e 3 anos de trabalho na organização. Para a coleta de dados foram utilizados dois questionários fechados, como dito anteriormente: o primeiro, de amplitude, obtido a partir da literatura da área e contendo 12 itens; e o segundo, de profundidade, construído após a análise do material do curso e composto por 15 itens. Ambos contavam com escalas do tipo Likert de 11 pontos onde 0 = nunca realizo e 10 = sempre realizo, para o questionário de profundidade, e 0= discordo totalmente e 10= concordo totalmente, para o instrumento de amplitude. A coleta de dados se deu por meio eletrônico, através do envio dos instrumentos via e-mail. Os resultados obtidos foram tabulados e exportados para o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, no qual foram realizadas as análises descritivas que permitiram a interpretação dos dados. Os resultados encontrados indicam um impacto de baixo a moderado dos conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidos no treinamento no contexto de trabalho dos Analistas Processuais, e, portanto, apontam para uma efetividade moderada deste curso, no que tange seu impacto. Dentre algumas sugestões para agendas futuras, estão a investigação de variáveis preditoras que podem estar relacionadas à percepção de impacto e a mensuração das variáveis relativas à modalidade do curso (a distância) que podem ter afetado seus resultados. Os limites do presente estudo são discutidos ao final do seu relato.

Palavras-chave: Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. Impacto em Profundidade. Impacto em Amplitude. Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo conceitual de Impacto de treinamento no trabalho e construtos correlatos.....	21
Figura 2 – Relação entre conceitos de TD&E.	24
Figura 3 – Sistema de treinamento.	26
Figura 4 – Níveis de avaliação de treinamento.	33
Figura 5 – Modelo de avaliação Integrado e Somativo - MAIS.....	34
Figura 6 – Modelo de avaliação de Impacto de treinamento no trabalho - IMPACT.	36
Figura 7 – Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento - IMTEE.	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento:.....	44
Quadro 2 – Versão final dos itens do instrumento de Impacto em profundidade:	46
Quadro 3 – Itens do instrumento de Impacto em Amplitude:	47
Quadro 4 – Impacto em profundidade do treinamento no trabalho: Itens de competências:	50
Quadro 5 – Impacto em amplitude do treinamento no trabalho: Itens de competências:	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPT – Ministério Público do Trabalho

TD&E – Treinamento, desenvolvimento e educação

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo Geral.....	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Aprendizagem humana nas organizações	20
2.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Conceitos e subsistemas.....	24
2.3	O Sistema de Treinamento	26
2.4	Avaliação de efetividade de ações de TD&E	28
2.5	Modelos de avaliação de efetividade de treinamento	29
2.5.1	Modelos genéricos.....	32
2.5.2	Modelos Específicos.....	35
2.6	Impacto do treinamento no trabalho	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	40
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	40
3.2	Caracterização da organização	41
3.2.1	O órgão e suas características	41
3.2.2	O curso avaliado.....	43
3.3	População e amostra	44
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	46
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Impacto do Treinamento em Profundidade	50
4.2	Impacto do Treinamento em Amplitude	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60

REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICES.....	73
Apêndice A – Orientação geral sobre a realização da pesquisa	73
Apêndice B – Questionário de Profundidade	75
Apêndice C – Questionário de Amplitude.....	76
ANEXOS	78
Anexo A – Estrutura organizacional do MPT.....	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Ao longo das últimas décadas, as organizações sofreram inúmeras mudanças (MOURÃO, 2004). O capital humano e as suas habilidades passaram a ser vistos como vantagens competitivas no mercado de trabalho globalizado, e é neste contexto que se torna cada vez mais evidente a necessidade de desenvolver competências que melhorem o desempenho organizacional, como aponta Zerbini (2008).

Para Freitas e Mourão (2012), tal situação levou as organizações a aumentarem seus investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), com o intuito de promover uma aprendizagem constante e o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores; competências estas que impulsionem a adaptação, a flexibilidade e a resposta organizacionais adequadas, exigidas pela atual dinâmica do mundo do trabalho. Dessa forma, o uso do treinamento se configura como uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessários ao desempenho satisfatório do capital humano na empresa, como apontam Lacerda e Abbad (2003).

No que se refere aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), comumente entendidos como sinônimos por se referirem a ações organizacionais direcionadas ao aumento da aprendizagem, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) fazem distinção entre eles. Para os autores, treinamento é definido como uma “ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 17), Vargas e Abbad (2006) ainda completam que este primeiro conceito se referem às ações de curta e média duração. A Educação, por sua vez, está relacionada àquelas atividades que serão desenvolvidas pelos participantes em um futuro próximo. Por fim, os autores

conceituam desenvolvimento como o conjunto de ações orientadas para o crescimento profissional e pessoal do participante não se relacionando necessariamente com o trabalho atual ou futuro demandado pela organização. No que se refere ao desenvolvimento da temática na literatura, a abordagem mais utilizada para tratar dos conceitos de TD&E é aquela fundamentada na teoria geral de sistemas, conforme apontam Borges-Andrade e Abbad (1996). O referido sistema de treinamento, como sugerido por Borges-Andrade (1982), é composto por três elementos: identificação de necessidades, planejamento e execução e avaliação de efetividade.

O primeiro subsistema, como esclarece Damasceno (2007) e corroboram Meneses, Zerbini e Abbad (2010), está relacionado à identificação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os trabalhadores devem dominar para desempenharem suas funções. O segundo - planejamento e execução - é concretizado com base na aplicação de técnicas e estratégias que proporcionem a definição de objetivos instrucionais, conteúdos programáticos, escolha dos meios e estratégias instrucionais e elaboração de todo o programa de treinamento que permitirá o alcance dos objetivos instrucionais definidos (SILVA, MOURA, ZANELLI; 2005). Por fim, a avaliação de efetividade é o último subcomponente e tem como função a investigação criteriosa sobre o quanto a ação instrucional foi efetiva em termos de satisfação da clientela, retenção de conhecimento e aplicação das competências aprendidas no ambiente de trabalho, fornecendo informações sobre lacunas na aprendizagem, falhas no planejamento, aplicabilidade do treinamento, dentre outros, como esclarecem os estudos de Silva, Moura e Zanelli (2005), Damasceno (2007) e Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

Por se tratar do objeto de estudo dessa pesquisa, a etapa de avaliação de efetividade de treinamento configura-se como crucial. Autores Meneses e Abbad (2003) e Zerbini (2007) concordam ao apontarem que este subsistema compreende a coleta sistemática de informações qualitativas e quantitativas e de julgamentos, cujo intuito é tornar efetiva qualquer decisão relacionada à seleção, adoção, valoração e modificação das várias atividades instrucionais realizadas pela organização. A avaliação representa importante papel no sistema instrucional, uma vez que é o principal responsável pela retroalimentação do mesmo, como ressalta Abbad et al. (2012). Assim, há nesta etapa uma grande oportunidade para discussão

dos treinamentos e seus resultados diante da prática vigente de T&DE nas organizações.

De acordo com SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE e MIURA (2011), a mensuração de resultados dos programas de treinamento ganhou importância devido à preocupação sobre a aplicabilidade do que é aprendido em ações educacionais na atividade profissional; e também devido a necessidade de discutir a sustentabilidade de seus efeitos e suas repercussões, como esclarecem Dutra (2004) e Dutra, Oliveira e Gouveia (2002).

De acordo com Philips e Philips (2001) todo este crescimento da área de TD&E a tornou alvo de estudos e de interesse mundiais devido a diversos motivos, tais como: o grande interesse de executivos e gestores para esclarecer a real contribuição dos programas de treinamento para a organização; a curiosidade sobre os motivos pelos quais esses programas nem sempre atendem às expectativas organizacionais; além da descoberta, pelo corpo gerencial, de que as mensurações dos impactos de tais programas são possíveis em nível individual, grupal e organizacional.

No que se refere à avaliação dos benefícios obtidos com as ações de treinamento, Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) são pesquisadores internacionalmente conhecidos por propor modelos para tal. Os autores sugeriram a segmentação da avaliação de resultados de treinamento em quatro e cinco níveis de análise, respectivamente. O primeiro nível - de reação - contempla o julgamento dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, além da sua satisfação pessoal com o mesmo. O segundo - nomeado como nível de aprendizagem ou aquisição - tem foco no cumprimento dos objetivos instrucionais e aspira à mensuração da retenção de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte de seus participantes. Ambos os níveis citados anteriormente são classificados como geradores de resultados imediatos, como esclarece Abbad *et al.* (2012). As ações de TD&E com efeito no longo prazo propostas também por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) são mensuradas nos últimos dois níveis: impacto do treinamento e resultados organizacionais. Neste terceiro nível – também chamado de comportamento no cargo - é avaliado o comportamento e o desempenho do indivíduo após o treinamento, bem como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no seu trabalho; e é justamente o foco deste estudo.

Por fim, o nível de resultados organizacionais, desdobrados por Hamblin (1978) em mudança organizacional, que avalia os efeitos do treinamento sobre a melhoria de desempenho da organização, e valor final, cujo foco de avaliação são as alterações na produção de bens ou serviços e seus impactos nos resultados financeiros e sociais da organização após o treinamento.

Com base nessa breve contextualização, é possível observar que as ações de TD&E passaram a ser compreendidas pelas organizações como uma das estratégias de gestão de pessoas para promover a mudança do comportamento através da aquisição de competências relacionadas aos objetivos organizacionais e assim trazer aumento da produtividade, lucro, dentre outros resultados, como evidenciam Silva, Moura e Zanelli (2005). Sendo assim, de acordo com Borges-Andrade (2002), as organizações vêm solicitando cada vez mais a avaliação do retorno dos seus altos investimentos em TD&E. Desta forma, o tema abordado no presente estudo visa contribuir com todo o conhecimento produzido na área de avaliação de efetividade de ações instrucionais, promovendo a consolidação dos estudos empíricos na área, como incentivam Meneses e Zerbini (2009).

Diante da relevância do tema para diversos atores envolvidos, alguns aspectos foram levantados para seleção da organização na qual seria realizado este estudo. O primeiro deles foi a oportunidade de pesquisa, que avaliou a abertura da organização para disponibilização dos dados e informações necessários e o interesse da mesma naqueles resultados que o estudo se propôs a entregar. Além disso, a maturidade da área de TD&E dentro do órgão também foi avaliada, uma vez que era importante para a condução do estudo que houvesse uma área já consolidada de TD&E e que pretendesse avançar nos níveis de avaliação de efetividade de treinamento. Desta forma, o Ministério Público do Trabalho foi o órgão selecionado por cumprir os requisitos citados anteriormente e se mostrar um campo de pesquisa adequado para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

A seguir, este estudo está estruturado em cinco seções, a saber: Introdução, cujo foco é a contextualização do leitor sobre o tema e o esclarecimento sobre a questão de pesquisa do presente estudo; Referencial Teórico, que almeja a revisão da literatura relacionada ao tema e a fundamentação teórica para investigação do problema de pesquisa definido; Método e Técnicas de Pesquisa, em que são apresentados os elementos metodológicos do trabalho, tais como: tipo e descrição

geral da pesquisa, caracterização da organização, da amostra e dos instrumentos de pesquisa, além da descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados adotados; Resultados e Discussão, em que são apresentados os resultados obtidos, tomando por base o problema de pesquisa; e por fim, as Conclusões e Recomendações identificadas com a execução do trabalho, nas quais são relacionados os objetivos propostos e os resultados obtidos, discutidas as limitações do estudo e a apresentada a agenda de pesquisa sugerida.

Após conhecer a estrutura, faz-se necessário também compreender o problema da presente pesquisa, seus objetivo geral e os específicos, bem como suas justificativas de realização e suas possíveis contribuições para os interessados, todos descritos a seguir.

1.2 Formulação do problema

A partir do exposto, constitui-se como problema deste estudo a seguinte questão: Qual o grau de efetividade do curso Direito do Trabalho, ministrado para os Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho, no que se refere ao impacto em profundidade e amplitude na perspectiva da autoavaliação?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar o impacto em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho, na perspectiva da autoavaliação, ministrado para os Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar tal resultado esperado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Construir e aplicar um instrumento de avaliação de impacto de treinamento em profundidade;
- b) Selecionar e aplicar escala psicometricamente válida de impacto de treinamento em amplitude disponível na literatura brasileira;
- c) Descrever os impactos em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho;
- d) Discutir a percepção dos impactos em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho sob a ótica dos participantes da pesquisa.

1.5 Justificativa

Dentre as contribuições da presente pesquisa para a sociedade, está a compreensão dos conceitos relativos à avaliação de treinamento, a mensuração da aplicabilidade das competências ensinadas ao trabalho dos Analistas Processuais, bem como a construção e a aplicação de um instrumento de impacto em profundidade do treinamento avaliado. Na medida em que os resultados dessa pesquisa podem propiciar a execução de treinamentos mais efetivos e o alcance de resultados cada vez melhores, não só em nível individual, como também organizacional, a melhora de desempenho que cada indivíduo treinado poderá apresentar benefícios à sociedade, através da maior eficiência dos serviços prestados pelo órgão. Desse modo, espera-se que os serviços oferecidos aos usuários do Ministério Público do Trabalho também possam ser positivamente afetados pelos resultados deste estudo, o que justifica a presente pesquisa do ponto de vista social.

Borges-Andrade (2002) aponta a crescente demanda por avaliação de impacto das ações de TD&E, tanto nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos na área, quanto naquelas que há pouco descobriram os valores estratégicos do conhecimento e da aprendizagem constante para desenvolvimento de competências organizacionais. A preocupação dos executivos e gestores de que os investimentos sejam justificados em termos de melhoria organizacional ou aumento da produtividade e desempenho é crescente, como corroboram Salas e

Cannon-Bowers (2001). O aumento da competição entre organizações por recursos cada vez mais escassos tornam o conhecimento do tema algo cada vez mais relevante, como apresenta Silva (2006); diante deste contexto, a pesquisa também é justificada pela sua contribuição aos tomadores de decisão sobre as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no âmbito da organização, permitindo aos mesmos uma tomada de decisão mais embasada sobre investimentos em programas de TD&E, além de esclarecer o quanto os objetivos pretendidos do treinamento avaliado foram alcançados.

Esta contribuição pode apresentar aos gestores e profissionais de Gestão de Pessoas informações importantes para retroalimentar os sistemas da área e dos processos de levantamento de necessidade e planejamento das ações de TD&E, como aponta Borges-Andrade (2002); pois mesmo diante do crescimento de pesquisas cujo foco é a avaliação de treinamento, ainda há poucas evidências sobre a aplicação dos resultados de pesquisas científicas no processo de elaboração de programas de treinamentos organizacionais (LACERDA; ABBAD, 2003).

Borges-Andrade e Abbad (1996) sinalizam que, até 1996, grande parte das pesquisas de avaliação de treinamento no Brasil estava focada no nível de aprendizagem; porém a revisão literária de Borges-Andrade (2000) aponta para uma mudança neste cenário nos anos seguintes, com um aumento no número de estudos focados também no terceiro nível, sendo assim, o presente estudo pretende contribuir com esse crescimento e ampliar o conhecimento sobre avaliação dos efeitos no comportamento do cargo após a realização do treinamento, bem como a transferência dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o contexto de trabalho, como esclarece Abbad *et al.* (2012). Assim, a pesquisa vem unir-se àquelas que possuem a avaliação de treinamento como objeto de estudo para corroborar e fortalecer este tema dentro da academia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa apresentar a fundamentação teórica do presente estudo. Sua exploração abrange os seguintes temas: Aprendizagem Humana nas Organizações; Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Conceitos e subsistemas; O sistema de treinamento; Avaliação de efetividade de treinamento; Modelos de avaliação de efetividade de treinamento; e por fim, Impacto do treinamento no trabalho.

2.1 Aprendizagem humana nas organizações

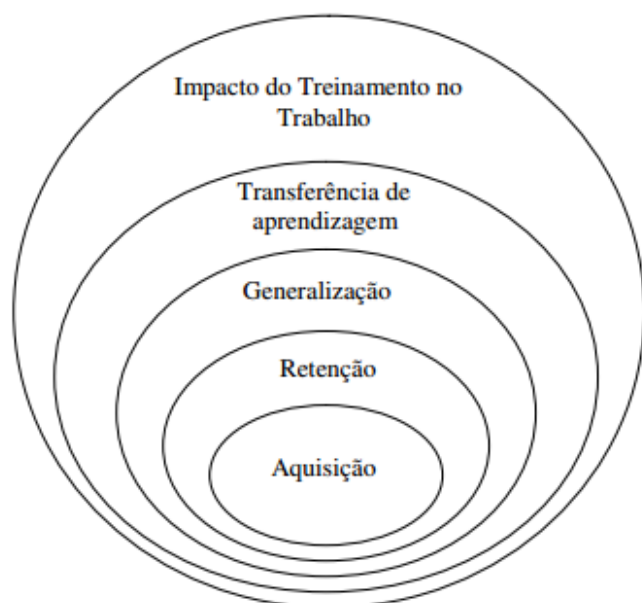
No que tange o conceito de aprendizagem, Abbad e Borges-Andrade (2004) sinalizam a grande variedade de definições do termo dentro da literatura, evidenciando uma alta complexidade teórica do assunto na medida em que se observa a ausência de um consenso sobre sua definição dentre os teóricos da área. Para Abbad e Borges-Andrade (2004), o termo se refere a um processo psicológico, ocorrido no nível do indivíduo, e de suma importância para a sobrevivência dos seres humanos ao longo de todo o seu desenvolvimento, principalmente no mercado de trabalho. Zerbini e Abbad (2010), ao analisarem os conceitos apresentados por estudiosos da área, identificam que a maioria deles caracteriza aprendizagem como um processo de mudanças ocorridas no indivíduo e que não se deve à sua maturação. Já Pantoja e Borges-Andrade (2002) conceituam aprendizagem como o processo no qual o indivíduo adquire e retém um novo conhecimento, habilidade ou atitude a partir da interação com o ambiente e que se expressa através de uma mudança de comportamento posterior.

Ainda em relação às teorias de aprendizagem que contemplam as mudanças que ocorrem no indivíduo, Abbad e Borges-Andrade (2004) destacam duas principais: a behaviorista (S: Estímulos ambientais - R: Respostas Comportamentais) e a cognitivista (S: Estímulos ambientais - O: Processos cognitivos - R: Respostas Comportamentais). Segundo estes autores, a primeira analisa a mudança de comportamento do indivíduo a partir da sua interação com seu ambiente, sendo a resposta do indivíduo totalmente condicionada ao estímulo recebido do ambiente; a

segunda enfatiza que tal mudança de comportamento (resposta), ocorrida em função da interação com o ambiente, resultaria, antes, de processos mentais ou da aquisição de competências pelo indivíduo. De acordo com Abbad *et al.* (2006), a abordagem mais utilizada pela psicologia instrucional nos últimos anos é a cognitivista.

Ainda tratando de aprendizagem, Pilati e Abbad (2005) enumeram e discutem em seus estudos os componentes de tal conceito, a saber: aquisição, retenção, generalização, transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Zerbini e Abbad (2010) esclarecem que a relação entre tais conceitos foi utilizada pelos autores para descrever o processo de mudança comportamental como resultado de ações instrucionais em contexto organizacional.

Figura 1 – Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e construtos correlatos



Fonte: Pilati e Abbad (2005)

Pilati e Abbad (2005) esclarecem cada um dos construtos relacionados aos conceitos de transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. O conceito de aquisição apresentado pelos autores pode ser compreendido como o resultado central e imediato do treinamento no treinando, e que se constitui premissa para a ocorrência dos demais processos; já a retenção diz respeito à internalização dos conhecimentos na memória de longo prazo e que podem ser recuperados sempre que houver um estímulo para tal; a generalização, por sua vez, tange a

capacidade do egresso em exibir comportamentos aprendidos no treinamento, mas em situações diferentes daquelas vividas no contexto de aprendizagem. A transferência de aprendizagem, já conceituada neste estudo, é compreendida como a aplicação (positiva ou negativa) de CHAs aprendidos no treinamento ao contexto de trabalho (PILATI; ABBAD, 2005). Apresentada pelos autores como um processo ocorrido já no ambiente organizacional e predito pela retenção e generalização, a transferência de aprendizagem é também um dos objetos centrais de estudo dos modelos de avaliação de treinamento e foi nomeado por Hamblin (1978) como impacto de treinamento em profundidade. Quando se trata da melhora de desempenho global do egresso, do efeito gerado pelo treinamento na execução das atividades de forma mais abrangente, o foco está no impacto do treinamento no trabalho, também nomeado por Hamblin (1978) como impacto em amplitude.

Como apontam Pilati e Abbad (2005), há uma confusão conceitual entre os pesquisadores da área na descrição dos processos de impacto do treinamento no trabalho e transferência de aprendizagem, uma vez que os resultados do treinamento no desempenho do egresso vêm sendo nomeado como transferência de treinamento ou transferência de aprendizagem, mesmo que seja clara a diferença entre eles. Desta forma, torna-se relevante destacar as diferenças entre os conceitos citados, que serão primordiais para o restante do estudo.

Segundo Abbad (1999), os termos transferência de treinamento, transferência de aprendizagem e impacto no cargo por vezes são utilizados como sinônimos pela área de psicologia organizacional. Zerbini e Abbad (2010) conceituam a transferência de treinamento como a aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes desenvolvidos ao longo da ação instrucional no contexto do ambiente de trabalho. Tal conceito se assemelha bastante ao de transferência de aprendizagem apresentado por Hamblin (1978). Nomeado pelo autor como impacto de treinamento em profundidade, ele é utilizado para compreender os efeitos diretos e específicos de uma ação instrucional sobre o desempenho dos egressos. Para Abbad (1999) o impacto do treinamento no trabalho compreende os conceitos de transferência do treinamento e de desempenho no trabalho, que a autora define respectivamente como aplicação correta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas em treinamento e a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho do treinado.

Aprofundando no contexto corporativo e profissional, é necessário compreender como se dão os processos de aprendizagem e, principalmente, de transferência de aprendizagem para estes ambientes, como apontam Zerbini e Abbad (2010). As autoras explicam que os estudos da área têm um papel fundamental à medida que se dedicam a identificar formas de garantir a melhoria do desempenho no trabalho, através da investigação do processo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) por meio de ações de TD&E. Conforme evidenciam Gonçalves e Mourão (2011), são inúmeras as formas de aprendizagem existentes no âmbito das organizações e, segundo os autores, elas podem ser classificadas principalmente entre natural e induzida. O primeiro processo de aprendizagem humana citado é conceituado por Abbad e Borges-Andrade (2004) como aquele que não necessita de procedimentos sistemáticos para ocorrer; ao contrário da aprendizagem induzida, caracterizada por Zerbini e Abbad (2010) como aquela que ocorre mediante planejamento procedimentos e estratégias instrucionais que almejem o alcance de determinados CHAs.

Devido ao aumento da demanda por ações induzidas de aprendizagem, as organizações passaram a desenvolver e a oferecer programas de educação corporativa, formação e qualificação profissional com uma utilização cada vez mais frequente de novas tecnologias de comunicação e informação, que permitem o atingimento de um público maior do que cursos presenciais. (ZERBINI, ABBAD; 2010). Gonçalves e Mourão (2011), Zerbini e Abbad (2010) e Abbad *et al.* (2006) apontam que, dentre as maneiras mais comuns de propiciar a aprendizagem induzida dentro das organizações estão as ações formais de TD&E, o que explica o crescimento dos investimentos na área nas últimas décadas. Para Zerbini e Abbad (2010) esse aumento se deve à intenção de que um grande número de funcionários e profissionais transfira positivamente os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para o ambiente de trabalho, impactando positivamente os resultados organizacionais obtidos após a ação instrucional. Diante deste cenário, torna-se necessário esclarecer como são os processos formais pelos quais ocorre o desenvolvimento de CHAs dos funcionários de tais organizações, ou seja, como são os subsistemas de TD&E.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação: conceitos e definições

Este tópico tem como finalidade definir os principais conceitos, seus objetivos e sua relevância não só para a academia como também para os profissionais da área. Cabe também a este subtema apresentar a proposta da relação hierárquica existente entre as ações de indução de aprendizagem ocorridas nos ambientes organizacionais.

Segundo Vargas e Abbad (2006), a pluralidade de conceitos e definições em TD&E se deve ao crescimento de pesquisas científicas na área, porém faz-se necessária a clara diferenciação entre estes conceitos uma vez que eles têm objetivos diferentes, além de cada um exigir uma forma distinta de atuação do profissional da área de TD&E, como esclarecem Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 16).

Os mesmos autores conceituam os processos de TD&E como:

Ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções.

No entanto, as distinções temporais e de objetivo entre conceitos contidos nos processos instrucionais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação são expostos pela literatura acadêmica e ilustrados na Figura 2.

Figura 2 – Relação entre conceitos de TD&E



Fonte: Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 18)

Vargas e Abbad (2006) estabelecem uma relação hierárquica de ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais, importante para situar cada um desses objetos manipulados pela área de TD&E e para auxiliar a compreensão do leitor:

- a) Informação: ações educacionais de curta duração, que organizam e disponibilizam informações através de meios como manuais e roteiros;
- b) Instrução: orientações, baseadas na definição de objetivos e execução de procedimentos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, *job aids*;
- c) Treinamento: eventos instrucionais de curta e média duração, como cursos e oficinas, cujo objetivo é promover melhoria no desempenho em nível individual através de situações aplicáveis ao contexto de trabalho atual;
- d) Desenvolvimento: ações educacionais orientadas ao incremento de competências sem vínculos diretos com atividades presentes ou previstas para um futuro próximo;
- e) Educação: forma mais abrangente de promover a aprendizagem explorando um contexto específico relacionado ao trabalho, como programas de média e longa duração, cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, entre outros.

Porém, é pertinente observar que não há um consenso pleno na literatura acadêmica sobre esses conceitos, em especial sobre sua ordem de hierarquia e abrangência. Dessa forma, por se tratar de um estudo cujo objeto de análise é um treinamento, torna-se adequada a apresentação de outras definições para o termo encontradas em pesquisas bibliográficas.

Segundo Abbad (1999), treinamento se refere a uma atividade intencional, que objetiva a melhoria de desempenho em um cargo específico. Borges-Andrade (1982) restringe ainda mais ao apontá-lo como uma ação indicada somente para remover lacunas nas competências atuais do indivíduo. Para este autor, o treinamento é um conjunto de atividades interdependentes, como um subsistema organizacional, no qual o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional; este último fornecerá dados para a avaliação, que retroalimentará os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles.

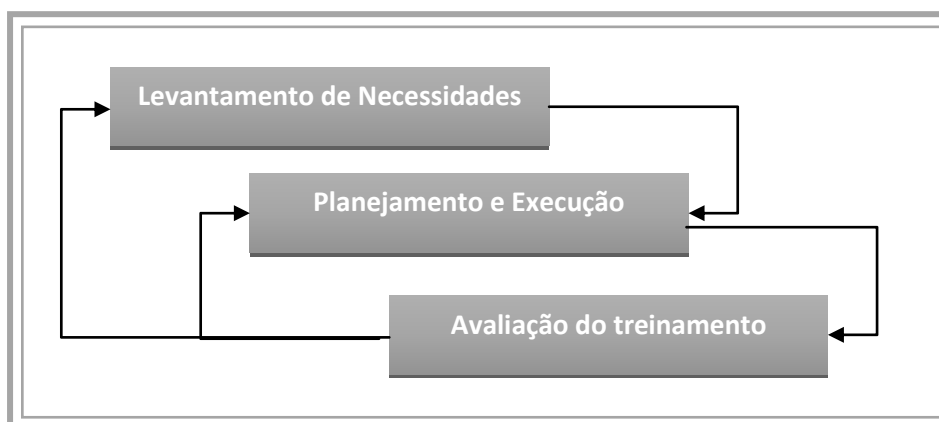
Borges-Andrade (1982) afirma que o treinamento deve ser visto como um sistema, composto por subsistemas interdependentes e complementares, mas especificam que ele também deve se fundamentar na instrução e estar estrategicamente vinculado ao exercício das atribuições do indivíduo em seu trabalho. Goldstein (1991) e Vargas (1996), por sua vez, conceituam treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades, capazes de promover melhoria do desempenho e mudanças na maneira de ser e de pensar no participante, por meio da internalização de novos conceitos, informações, valores e normas, conceito este adotado para o presente estudo.

Conhecidos alguns conceitos elencados na literatura para definir o termo, será apresentado a seguir o sistema de treinamento e os subsistemas que o compõe.

2.3 O Sistema de Treinamento

Diante da constante articulação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação com as estratégias organizacionais, as ações da área passaram a ser vistas como um sistema, integrado por três elementos: avaliação de necessidades; planejamento do treinamento e sua execução; e avaliação da efetividade do treinamento. Autores como Borges-Andrade e Abbad (1996) e Meneses, Zerbini e Abbad (2010) explicam o desdobramento de cada um desses subsistemas, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Sistema de Treinamento.



Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

Para estes autores, o primeiro subsistema se refere ao processo de diagnóstico de lacunas de competências que a organização e os trabalhadores precisam desenvolver; o segundo é caracterizado pela utilização de técnicas e estratégias para realização do planejamento instrucional e execução do treinamento, realizados com base nas informações geradas na etapa de levantamento de necessidades; por fim, a avaliação da efetividade de treinamento fornece ao sistema informações que garantem a sua retroalimentação e aperfeiçoamento, através de análises sobre possíveis falhas nos procedimentos, satisfação da clientela, aplicação das habilidades aprendidas e aspectos que propiciam ou impedem esse processo de aprendizagem e transferência. Borges-Andrade (1982), ainda atribui à avaliação da efetividade de treinamento a capacidade de validar informações acerca da efetividade de um dado sistema através de um conjunto de atividades, métodos e princípios.

Ao avaliar os sistemas de treinamento em contextos organizacionais, Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) identificaram algumas limitações das áreas de TD&E devido à má articulação de tais sistemas. O primeiro apontamento dos autores é sobre o quanto as áreas, comumente, não realizam análises sistemáticas de necessidades de treinamento e não relacionam tais necessidades com as competências críticas ou com as estratégias organizacionais. Além disso, elas dependem pouco recurso para avaliar a aprendizagem dos participantes e para realizar o planejamento instrucional dos cursos. As autoras ainda apontam para a utilização de estratégias e meios, por vezes, incompatíveis com o perfil dos treinados, impedindo a transferência horizontal e vertical de conhecimentos e novas aprendizagens. Para superar tais limitações, é necessário compreender que os referidos elementos do sistema de treinamento mantêm um constante fluxo de informações entre si, e que a avaliação da efetividade de TD&E, de acordo com Borges-Andrade (2002), se constitui como a principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema, justificando assim a sua relevância como objeto de estudo desta pesquisa.

2.4 Avaliação de efetividade de ações de TD&E

A avaliação de ações instrucionais assume papel crucial na medida em que fornece informações à organização com o objetivo de assegurar a manutenção, alteração, melhoria do evento instrucional (SILVA, 2006). Goldstein (1991) conceituou a avaliação de treinamento como uma coleta de informações relevantes para embasar a tomada de decisões sobre a seleção, adoção, ou modificação das ações instrucionais. Silva, Moura e Zanelli (2005) resumem a avaliação da efetividade de TD&E como processo que sempre inclui algum tipo de coleta de dados com o objetivo de utilizá-los para emitir algum juízo de valor sobre a atividade de TD&E. Apesar de haver sutis diferenças em suas definições, em geral, a literatura de TD&E possui consenso sobre os níveis de avaliação da efetividade de um treinamento. São eles: reação (satisfação dos alunos), aprendizagem (retenção e/aquisição do conteúdo), transferência / impacto (aplicação das competências no contexto de trabalho) e valor final (efeitos da transferência/ impacto nos resultados organizacionais). O interesse da presente pesquisa recai justamente sobre o terceiro nível, o de impacto.

Borges-Andrade (2002) explica que há duas fontes através das quais esses dados podem ser coletados: as auto e as heteroavaliações. A primeira é feita pelos próprios treinados, mensurando a percepção dos mesmos sobre os efeitos do treinamento, como será realizada neste estudo; e na segunda a coleta é feita junto aos supervisores, colegas, pares e/ou clientes dos egressos de um curso.

Neste contexto, o papel da avaliação de treinamento seria então o de coletar dados relativos aos efeitos, nos diferentes níveis, e compará-los com aqueles que seriam esperados. Contudo, a coleta de dados nem sempre é possível para todos os níveis. Para Pereira (2009), dentre os principais objetivos do processo de avaliação estão:

- a) Fornecer dados, informações e produtos que sirvam de insumo para o aprimoramento dos sistemas de TD&E mediante a identificação de aspectos positivos e negativos do plano instrucional;
- b) Examinar a eficácia das ações de TD&E em relação ao cumprimento dos objetivos definidos no planejamento instrucional, bem como sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais;

- c) Embasar a tomada de decisão em relação aos treinamentos e pessoas treinadas sobre futuras ações de TD&E a partir da análise e discussão de resultados anteriores
- d) Contribuir para produção de conhecimento científico sobre avaliação de treinamento, subsidiando a criação de modelos teóricos que aumentem a confiança dos processos avaliativo.

Assim, fica claro que a importância da avaliação das ações de TD&E vai além do contexto corporativo, na medida em que permite averiguar a efetividade de eventos instrucionais em vários níveis, justificando o emprego de recursos despendidos na ação, como sinalizam Abbad *et al* (2012). Mesmo diante de tamanha contribuição, Alvim (2008) explica que a condução da avaliação dos treinamentos oferecidos pelas organizações ainda são muito falhas ou negligenciadas. Dentre as principais razões apontadas por Wang e Wilcox (2006) *apud* Alvim (2008) estão: primeiramente, a falta de credibilidade de muitos profissionais de TD&E em relação às avaliações ou ainda a ausência da tecnologia necessária para fazê-la; há aqueles que não avaliam as ações educacionais por conta da falta de confiança sobre o valor do programa ou sobre seu real impacto no trabalho; por fim, os autores elencam fatores como a ausência de recursos financeiros e de especialistas que se dediquem ao trabalho e a falta de uma cultura organizacional propícia a esse tipo de esforço, que desfavorecem a realização desse tipo de estudo. Conhecida a relevância da avaliação de treinamentos e os motivos pelos quais ela normalmente não é bem sucedida, é necessário que sejam conhecidos também os modelos e instrumento de avaliação da efetividade desses treinamentos para entender como proceder diante desse desafio.

2.5 Modelos de avaliação de efetividade de treinamento

Desde os anos de 1980, diversos instrumentos de avaliação de treinamento foram elaborados e validados por estudiosos da área de TD&E, entretanto, a maioria dessas pesquisas focou nos níveis mais imediatos de impacto e nos preditores de impacto no desempenho desses indivíduos treinados (FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004). Todavia, motivos como o aumento dos investimentos em TD&E,

a posição estratégica que a área tem alcançado e a expectativa dos gestores sobre a melhoria de desempenho obtida com ações instrucionais, ocasionaram um interesse e uma necessidade cada vez maiores de avaliar a efetividade dos treinamentos, ou seja, avaliar a medida com que eles alcançam os objetivos a que se propõe, como define Borges-Andrade *et al* (2002). É importante observar que mesmo depois de reconhecer a importância de mensurar os efeitos dos programas de treinamento, bem como o retorno dos investimentos financeiros, poucas empresas realizam essa avaliação de forma sistematizada como apontam estudos de Salvador e Cançado (2013) e Borges-Andrade *et al* (2012).

Dentre os principais motivos apontados por pesquisas internacionais como consistentes para justificar a falha de transferência do conteúdo aprendido nos programas de TD&E para o desempenho profissional está a ausência de uma avaliação rigorosa e sistemática dos seus efeitos, como conclui Abbad *et al.* (2012), corroborando com Abbad, Carvalho e Zerbini (2006).

Para Borges-Andrade (2002), a realização da avaliação dos resultados de treinamento permite a compreensão de como as variáveis do sistema de TD&E afetam o seu resultado nas empresas, o que torna esta etapa fundamental para que os responsáveis possam tornar o processo de treinamento cada vez mais efetivo.

Alguns dos entraves citados por Borges-Andrade (2002) para que as pesquisas possam evoluir seus níveis de análise são a ausência de definição de objetivos instrucionais claros e associados a indicadores de mudanças organizacionais; a dificuldade de localização de fontes confiáveis de informação; a definição correta de procedimentos de coleta de dados; a composição de medidas válidas e do controle de variáveis externas e internas que influenciam tais resultados, como corroboram Freitas e Borges-Andrade (2004). Entretanto, na maioria das vezes, esses investimentos não se traduzem em retorno efetivo, em função da falta de articulação entre objetivos individuais e organizacionais desses programas (SALVADOR, CANÇADO; 2013).

Philips (1997) também indica que, entre as dificuldades para a mensuração dos impactos nos níveis organizacionais, está a necessidade de realizar a pesquisa em período posterior ao treinamento, para que haja tempo de se verificar os impactos pretendidos. O autor elenca também o fato de que nem todos os treinamentos são concebidos para atingir os últimos níveis de impacto, corroborando com estudos de James (1992). Além da própria dificuldade de se mensurar a relação custo-benefício,

e, sobretudo os benefícios, para cada treinamento realizado. Complementando as dificuldades já citadas para a mensuração dos impactos, Shelton e Aligger (1993) apud Meneses e Abbad (2009) destacam ainda a impossibilidade de a área responsável pelas ações de TD&E se esquivar da responsabilidade por resultados insatisfatórios decorrentes de avaliações dessa natureza, bem como a desvinculação dos objetivos do programa com os objetivos organizacionais e a consequente dificuldade em reunir as informações necessárias para realizá-la de forma adequada.

Além dessas dificuldades de mensurar os níveis finais do modelo, estudo de Salas e Cannon-Bowers (2001), indicam que os investimentos nessa área possuem pouco aproveitamento, uma vez que, segundo os referidos autores, apenas 10% do total investido em ações de treinamento contribui efetivamente para a melhoria do desempenho dos participantes ou da própria organização. Silva (2011) corrobora com tal estudo, ao afirmar que as organizações têm procurado avaliar o retorno de seus investimentos nessa área, após questionar a eficácia de tais ações.

No que tange a avaliação do nível de impacto, suas pesquisas no Brasil aumentaram desde que o Modelo IMPACT, criado e validado empiricamente por Abbad (1999), passou a ser usado para avaliar a transferência de treinamento e desempenho no trabalho após a ação instrucional, avaliando assim se o programa surtiu ou não os efeitos propostos (MOURÃO, BORGES-ANDRADE; 2005).

Estudos como o de Abbad (1999), Borges-Andrade *et al.* (1999) e Pilati *et al* (1999) apontam que para a avaliação do impacto de treinamento no trabalho, o questionário tem sido amplamente utilizado tanto para instrumentos de auto, quanto de heteroavaliação. Já no que tange a mensuração nos níveis finais de impacto – mudança organizacional e valor final, Mourão e Borges-Andrade (2005) apontam para a importância da escolha de instrumentos que permitam a comparação das variáveis organizacionais antes e depois da ação instrucional, além de sugerirem a combinação de diferentes técnicas de pesquisa para que os resultados obtidos sejam alinhados à complexidade da avaliação.

Com o intuito de guiar os processos de avaliação da efetividade das ações instrucionais, pesquisadores e profissionais da área propuseram modelos que orientam essas avaliações identificando as variáveis relacionadas e as relações de causa e efeito entre os resultados obtidos.

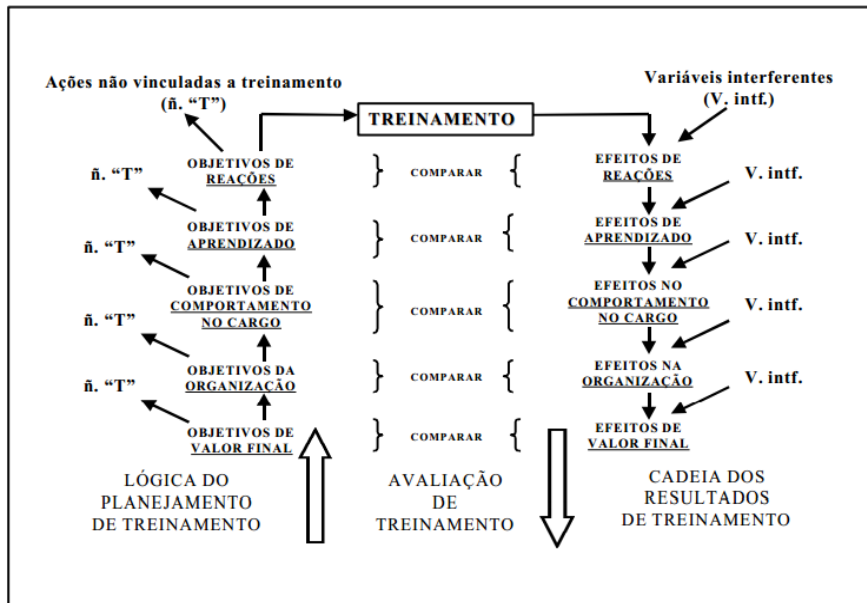
2.5.1 Modelos genéricos

A literatura aponta diversos modelos de avaliação de treinamento, que são divididos, conforme Borges-Andrade *et al.* (2012), em genéricos – descrevem conjuntos de variáveis vinculadas aos processos da área de TD&E – e os modelos específicos – cujo objetivo é testar relação entre um conjunto de variáveis específicas e determinado resultado de TD&E nos níveis individuais e organizacionais.

Com relação ao primeiro grupo, dentre os mais tradicionais modelos de avaliação estão o de Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978), que compreendem a avaliação nos níveis de reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final, além do Modelo da avaliação integrado e somativo (MAIS) proposto por Borges-Andrade (1982). O modelo de Kirkpatrick (1976) se baseia nos quatro primeiros níveis e objetivos a serem alcançados pelas ações de TD&E, quais sejam: reações, aprendizado, comportamento no cargo e resultado, que por sua vez, supõem uma relação causal entre eles, embora admita que a corrente poderá partir-se em qualquer um dos elos (PEREIRA, 2009). Contudo, pesquisas vêm demonstrando que nem sempre há relação significativa entre estes conceitos, uma vez que têm diferentes preditores de transferência de treinamento, como apontam estudos de Abbad e Sallorenzo (2001), Meneses e Abbad (2003) e Zerbini (2007).

Já em seu modelo, Hamblin (1978) propôs uma alteração no que foi apresentado por Kirkpatrick subdividindo o nível de resultados em mudança organizacional e valor final, estabelecendo que os efeitos do treinamento fossem avaliados primeiramente no nível de reação até alcançar o nível de valor final, como apresenta o esquema abaixo:

Figura 4 - Níveis de avaliação de treinamento

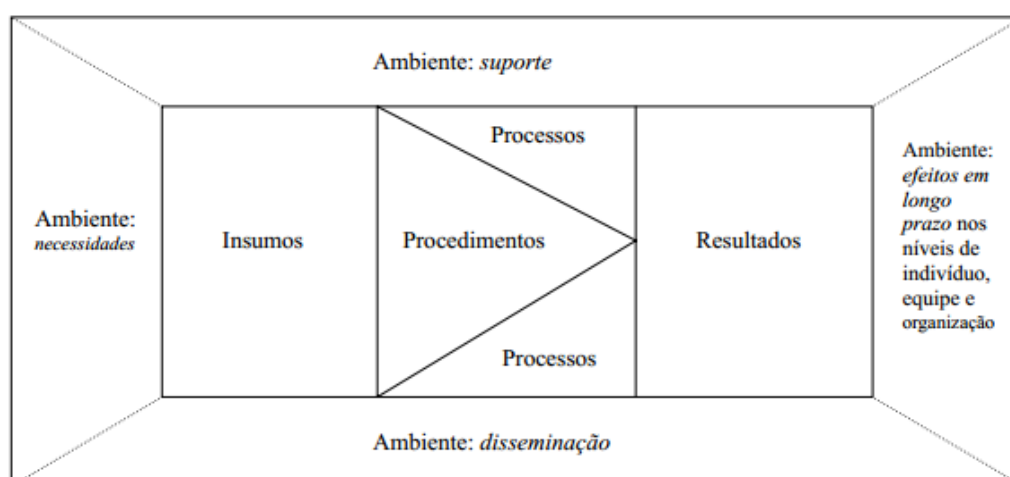


Fonte: adaptação de Hamblin (1978)

De acordo com a proposição de Hamblin (1978) a avaliação de um treinamento deveria seguir cinco níveis: reação, que levanta a satisfação dos treinados sobre os diversos aspectos do treinamento; aprendizagem, que verifica a aquisição e a retenção de CHAs, além do cumprimento dos objetivos instrucionais; comportamento no cargo, que analisa o desempenho dos indivíduos após o treinamento, verificando a aplicação dos CHAs aprendidos ao trabalho efetivamente realizado; organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, avaliando as mudanças organizacionais que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento; e valor final, que tem como foco os efeitos da aplicação dos CHAs aprendidos na produção final ou no serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em avaliar indicadores financeiros e comparar os custos do treinamento com os seus benefícios, por exemplo. Segundo Pereira (2009), “mudança organizacional” está relacionada às mudanças no modo de funcionamento da organização decorrentes das modificações comportamentais dos treinados, podendo ser considerados indicadores de melhorias de processos organizacionais para aferir efeitos de treinamento nesse nível de análise, de acordo com o que está contemplado nos objetivos educacionais. Valor final refere-se ao alcance de resultados relacionados a objetivos estratégicos da organização, com os quais os objetivos instrucionais devem estar alinhados.

A autora ressalta que “mudança organizacional” e “valor final” são os estágios críticos da avaliação, uma vez que o treinamento precisa modificar o comportamento do indivíduo para, então, influenciar os resultados da organização. Estes modelos tradicionais apresentaram grande contribuição para os estudos de avaliação da efetividade de treinamento, uma vez que seus níveis possuem foco em resultados. Com o intuito de integrar e complementar tais modelos tradicionais, o modelo MAIS foi proposto inicialmente para o ambiente educacional por Borges-Andrade (1982) e posteriormente adequado às organizações em 2006 pelo mesmo autor, como explica Borges-Andrade *et al.* (2012). De acordo com tal modelo integrado, a avaliação de um programa de TD&E deve seguir um método de formulação de questões e levantamento de dados com base nas características de tais programas, como descrito na figura abaixo:

Figura 5 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS



Fonte: Borges-Andrade (2006)

Este método possibilita a análise e interpretação integrada dos subsídios obtidos, para fornecer o maior número possível de informações para tomada de decisões sobre os programas de TD&E e para permitir o desenvolvimento de conhecimento relevante sobre o funcionamento da área, visando à futura formulação de políticas e estratégias organizacionais. De acordo com Borges-Andrade (2006), os cinco componentes do MAIS são: insumo, referente a fatores anteriores à instrução, tais como nível de escolaridade dos participantes, a idade dos mesmos, os cargos ocupados e domínio de competências que são pré-requisitos para o evento de TD&E; procedimento, no qual é descrito o sistema instrucional vigente; processos,

cujo foco é comportamento do aprendiz à medida que os procedimentos são implantados; resultados, que descrevem as aquisições de conhecimentos, habilidades e atitudes através das ações de TD&E; e, por fim, ambiente, referente ao apoio e disseminação que as ações tiveram nos contextos em que estava inserida. A literatura também relata outros tipos de modelos, como os específicos, descritos a seguir.

2.5.2 Modelos Específicos

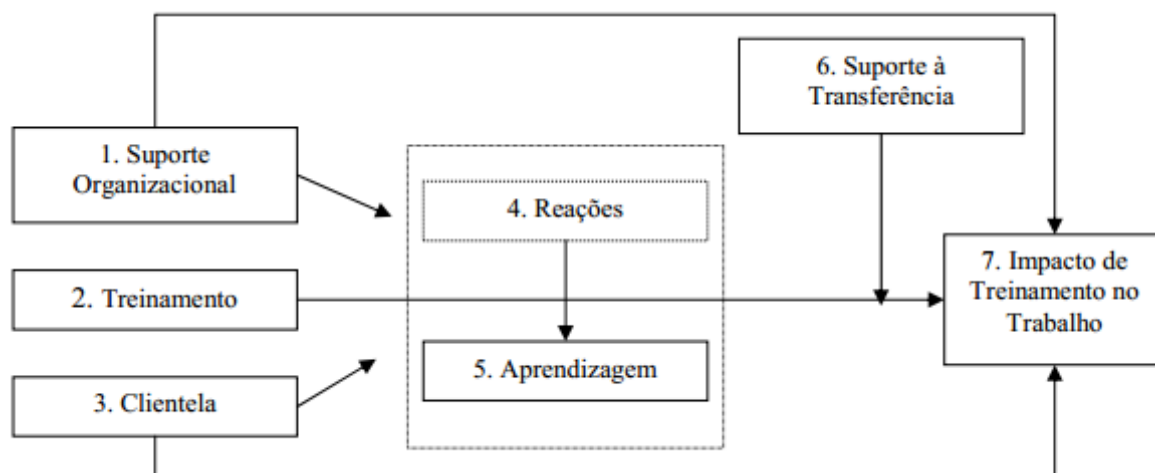
Baseados nos modelos genéricos, os modelos específicos são, com frequência, segundo Borges-Andrade *et al.* (2012), construídos com o objetivo de propor testes empíricos de relações entre as variáveis. Dentre eles, se destacam na literatura como estudos frequentemente citados o Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT, construído para testagem de relações entre variáveis, e o Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento – IMTEE obtido a partir de uma revisão dos conhecimentos produzidos sobre avaliação e efetividade de TD&E em uma década.

O IMPACT se propõe a averiguar a relação existente entre variáveis concernentes ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos de reação e aprendizagem e à variável impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999). Este modelo é constituído por sete componentes:

- 1) Percepção de Suporte Organizacional;
- 2) Características do Treinamento;
- 3) Características da Clientela;
- 4) Reação;
- 5) Aprendizagem;
- 6) Suporte à Transferência; e
- 7) Impacto do Treinamento no Trabalho.

A relação de impacto entre tais componentes pode ser compreendida na demonstração gráfica abaixo:

Figura 6 - Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT



Fonte: Abbad (1999)

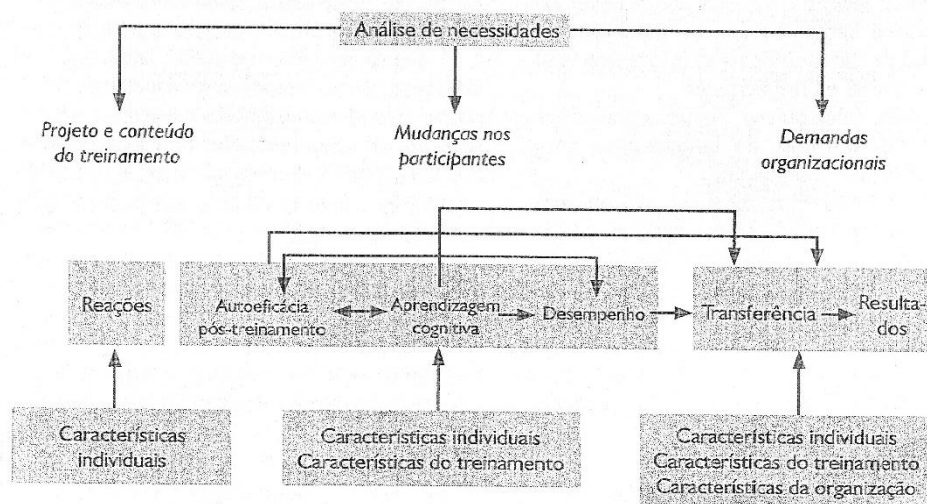
Nesse contexto, uma das contribuições deste modelo foi a constatação empírica da importância de variáveis de suporte organizacional, que exprimem a percepção dos participantes acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento; suporte à transferência, que exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamento; e características da clientela na explicação dos resultados do treinamento (ABBAD, 1999).

De forma semelhante ao Modelo IMPACT, o modelo de Alvarez, Salas e Garofano (2004) – IMTEE– também foi construído com base na análise de uma série de pesquisas empíricas publicadas na década de 1990 (SANTOS; MOURÃO, 2011). Tal modelo identifica cinco níveis de avaliação, como apontam Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012): análise de necessidades, fragmentada em projeto e conteúdo do treinamento; mudanças no treinamento e demandas organizacionais; reações; transferência; e resultados.

De acordo com Gonçalves e Mourão (2011), o IMTEE promoveu um avanço em relação ao modelo de Kirkpatrick (1976), à medida que incluiu novos níveis de avaliação e alterou a hierarquia estabelecida até então. Estes autores ainda acrescentam que este modelo expande a visão de que avaliação de treinamento consiste em uma etapa isolada de um programa de treinamento, e passa a ser uma importante ferramenta de oferecimento de subsídios para que os profissionais de

TD&E possam corrigir erros e realçar os pontos que obtiveram sucesso. A figura abaixo ilustra o modelo em questão:

Figura 7 - Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de treinamento – IMTEE



Fonte: Alvarez, Salas e Garofano (2004)

Pilati (2004), ao realizar um estudo comparativo entre os Modelos MAIS e IMPACT, concluiu que o primeiro pode ser entendido como um modelo geral, que descreve grandes classes de variáveis que interferem nos processos de TD&E nas organizações e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa no campo. Já o IMPACT é um modelo de avaliação específico, estabelecido com base em modelos genéricos com o intuito de avaliar as relações entre um grupo específico de variáveis e determinadas implicações de TD&E.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) identificam similaridades entre os modelos genéricos MAIS, o IMTEE e os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), e apontam que boa parte dos componentes e subcomponentes teóricos previstos no modelo MAIS também estão presentes nos demais, porém com nomes mais específicos, como por exemplo, as “Características do treinamento” presentes IMTEE e os “Processos” do modelo MAIS, ou ainda as “Reações” previstas no modelo IMPACT que se assemelham à “Aprendizagem cognitiva” do modelo de Alvarez, Salas e Garofano (2004).

Após conhecer os conceitos e componentes dos principais modelos de avaliação de TD&E, o presente trabalho baseou-se essencialmente nos modelos MAIS e IMPACT, como norteadores do objeto de investigação dessa pesquisa, uma vez que

este estudo se dedica a descrever o impacto em nível de amplitude, previsto no componente “Ambiente: efeitos de longo prazo” do modelo MAIS, como aponta Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000); além do segundo nível de avaliação de impacto, observado no sétimo componente do modelo IMPACT e nomeado por Hamblin (1978) como impacto em profundidade, que também se constitui variável de análise desta pesquisa.

2.6 Impacto do treinamento no trabalho

O impacto do treinamento no trabalho é uma das principais variáveis critério dos modelos de avaliação de treinamento, conforme apontam Tamayo e Abbad (2006), desta forma é um conceito frequentemente investigado em pesquisas que envolvem TD&E no Brasil, quando é observada a constância deste tema em estudos da área. Zerbini (2007), ao realizar uma revisão de literatura nacional, indicou as 19 principais pesquisas que utilizaram impacto do treinamento no trabalho ou transferência de treinamento como variáveis-critério e após analisar cada uma delas, a autora chamou a atenção para a predominância de instituições de natureza pública e privada que compõem as amostras dos estudos; quanto à modalidade, os cursos presenciais são a maioria e quanto ao tipo de instrumento, os questionários são os mais utilizados.

Quando se trata de medidas de avaliação, dois modos podem ser utilizados para acessar o impacto do treinamento: a avaliação de impacto em amplitude ou largura e a avaliação do impacto em profundidade. No primeiro nível, o interesse reside nos efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas não relacionadas diretamente ao conteúdo aprendido no curso, referentes a desempenhos gerais esperados pela organização (TAMAYO; ABBAD, 2006). Pilati e Abbad (2005) ainda conceituam o termo como a influência que o treinamento exerce sobre o desempenho global do participante, suas atitudes e motivação posteriormente à ação instrucional. Abbad *et al.* (2012) chama atenção para a importância da aplicação de medidas de impacto em amplitude, uma vez que, segundo a autora, ela torna possível comparações entre treinamentos e possibilita a avaliação dos efeitos produzidos pela ação instrucional no comportamento dos

egressos, mesmo em contextos nos quais não estejam descritos os objetivos instrucionais e as competências desejadas dos participantes definidos ainda no planejamento do treinamento

A avaliação de impacto em profundidade, por sua vez, é voltada para os efeitos diretos e específicos do treinamento relacionados apenas aos conteúdos ministrados nas ações educacionais, em atividades estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos, conforme esclarecem Hamblin (1978) e Tamayo e Abbad (2006). Outro aspecto que diferencia o impacto em profundidade e em largura é que o primeiro tem a mensuração dos seus resultados extraída diretamente dos objetivos traçados no planejamento do evento, como apontam Carvalho e Abbad (2006) e Abbad *et al.* (2012). Assim, a mensuração deste nível é realizada a partir da transformação de objetivos instrucionais em objetivos de desempenho, como propõe Zerbini *et al.* (2012), para que seja possível avaliar o impacto sobre o comportamento subsequente do egresso dentro do cargo. Assim, os níveis diferem entre si em termos de abrangência e da natureza do seu relacionamento com o desempenho do participante após o treinamento (ABBAD *et al.*, 2012). Ainda tratando de destes níveis de avaliação, Zerbini e Abbad (2010) relacionam o fato de grande parte das pesquisas brasileiras se deterem no nível de impacto em amplitude a três razões principais: (a) a ausência de planejamento instrucional em grande parte das organizações, sem a definição de objetivos claros, precisos e bem sequenciados, prejudicando a construção de medidas de impacto em profundidade; (b) a dificuldade, por parte dos analistas de TD&E, em se transpor objetivos instrucionais de aprendizagem em objetivos de desempenho, e por fim, (c) a avaliação de programas de treinamento que contêm um número grande de cursos e que exija dos pesquisadores a criação de um número diversificado de instrumentos de coleta de dados.

Conhecidas tais razões e partir da análise da literatura, este estudo realizou uma avaliação combinada do treinamento nos níveis de amplitude e profundidade, conforme sugere Hamblin (1978) e Pilati e Borges-Andrade (2004). A seguir são descritos os aspectos metodológicos definidos para o desenvolvimento deste estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as definições metodológicas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo. A primeira seção trata do delineamento da pesquisa, esclarecendo as técnicas adotadas, bem como as formas de coleta e tratamento dos dados. A segunda seção apresenta as características da organização analisada, enquanto a terceira aborda as características dos participantes que fizeram parte da amostra do estudo. A quarta seção, por sua vez, traz os instrumentos de pesquisa na ordem em que as informações foram disponibilizadas para os respondentes, além de descrever o processo de construção e validação do instrumento. A última sessão, por sua vez, define quais as técnicas adotadas para analisar e tratar os dados obtidos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Considerando que o objetivo geral do estudo é analisar o impacto em amplitude e profundidade de um treinamento, na perspectiva da autoavaliação, no desempenho de Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho, este trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa descritiva que objetivou analisar a aplicabilidade, nos dois níveis descritos, do curso Direito do Trabalho no contexto de trabalho dos egressos. Para tanto foi adotada uma abordagem de pesquisa mista, que segundo Gutierrez (1986) se refere a pesquisas nas quais dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para investigar um fenômeno num único trabalho. Inicialmente, na abordagem qualitativa, foi realizada uma análise documental referente à organização em questão e ao planejamento do curso avaliado, além de um levantamento bibliográfico da literatura de TD&E no qual foram consultados artigos, periódicos, livros, teses e outras publicações sobre o tema. Esta primeira etapa foi fundamental para compreender o conhecimento produzido na área, que embasa tal estudo e para ter acesso ao instrumento de impacto em amplitude adotado neste trabalho. Após estas definições e tendo em vista os objetivos do curso avaliado, o instrumento de impacto em profundidade foi

construído e validado junto aos gestores da área de TD&E do órgão permitindo a mensuração desse segundo nível de impacto.

Posteriormente, tendo como insumo os instrumentos de pesquisa no nível de amplitude e profundidade extraídos, respectivamente, da literatura estudada e dos objetivos instrucionais contidos nos documentos do treinamento em questão, a pesquisa passou a adotar uma abordagem quantitativa. Nesta fase são utilizados dados primários, obtidos por meio de levantamento (*survey*), a partir dos questionários disponibilizados aos egressos. Sendo assim, essa pesquisa é classificada quanto à natureza como empírica, por fazer uso de dados primários e secundários e conta com um corte temporal transversal, devido à coleta dos dados realizada uma única vez, sem a constituição de séries temporais.

3.2 Caracterização da organização

3.2.1 O órgão e suas características

A presente pesquisa se desenvolveu em um órgão público, cuja sede está localizada no Distrito Federal. Mediante os objetivos do estudo, foi importante encontrar uma organização com uma área de treinamento bem consolidada e que almejasse avançar nos níveis de avaliação de treinamento, este interesse juntamente com a disponibilização dos documentos do curso avaliado e acesso aos envolvidos, tornou possível a realização de tal pesquisa dentro do órgão em questão. Adiante são abordados alguns aspectos relevantes para se compreender a atuação e a estrutura desse órgão.

O Ministério Público do Trabalho (MPT) é um dos ramos do Ministério Público da União (MPU), que compreende também o Ministério Público Federal, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Criado em 1930, o então Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC) confunde seus antecedentes históricos com a própria história da Justiça do Trabalho, que foi estabelecida com a publicação do Decreto nº 16.027/23, que criou o Conselho

Nacional do Trabalho (CNT). O órgão tem como atribuição fundamental fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, buscando regularizar e mediar as relações empregatícias. Compete ao MPT promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos aos trabalhadores. Também pode emergir em qualquer fase do processo trabalhista, quando entender existente interesse público que justifique.

Compete ainda ao MPT, propor as ações necessárias à defesa dos direitos e interesses dos menores, incapazes e índios, decorrentes de relações de trabalho, além de recorrer das decisões da Justiça do Trabalho tanto nos processos em que for parte como naqueles em que officie como fiscal da lei. Assim como os demais ramos do MP, o MPT exerce importante papel na resolução administrativa (extrajudicial) de conflitos. Outra forma de atuação extrajudicial do MPT se dá com a produção de notificações recomendatórias, que podem se dirigir tanto a entes públicos quanto a empresas particulares ou segmentos de atividades econômicas. Representa uma espécie de alerta ou orientação preventiva para que se evite o cometimento de irregularidades passíveis de ações judiciais.

O MPT tem autonomia funcional e administrativa e, dessa forma, atua como órgão independente dos poderes legislativo, executivo e judiciário. No que se refere à sua composição, o órgão é formado pelo Conselho Superior, que é o órgão máximo de deliberação do Ministério Público do Trabalho, do qual partem as orientações normativas que pautam as ações do MPT; a Corregedoria do Ministério Público do Trabalho, Órgão fiscalizador das atividades e da conduta dos Membros do Ministério Público do Trabalho. Em termos de departamentalização, o MPT está dividido geograficamente em 100 Procuradorias Municipais do Trabalho subordinadas a mais de 30 procuradorias Regionais, estas são supervisionadas por 8 Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, que por sua vez são subordinadas à Procuradoria Geral situada no Distrito Federal, na qual foram coletadas as informações que subsidiaram a realização deste estudo, cada procuradoria regional é composta por Superintendentes, Procuradores, Analistas Processuais e Técnicos.

3.2.2 O curso avaliado

Diante de um interesse contínuo do órgão em encontrar oportunidades de capacitação para os seus servidores em consonância com Planejamento Estratégico do órgão e mediante a identificação de um novo panorama jurídico adotado a partir da Reforma do Judiciário e as alterações implicadas com tal Emenda, a Diretoria de Recursos Humanos, e mais precisamente a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, identificou a necessidade de atualização do referido tema e propôs a realização desta ação instrucional. Após discussões com os profissionais de TD&E do órgão e com a instituição de ensino parceira, o MPT proporcionou, no ano de 2014, duas capacitações a 80 Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho de todo o Brasil, tendo em vista o impacto que estas alterações judiciais provocam na execução das atividades dos ocupantes deste cargo. Dentre as principais atribuições de um Analista Processual estão àquelas relacionadas à assessoria de membros e as chefias em processos judiciais e administrativos; acompanhamento do desenvolvimento de trabalhos periciais; a realização de estudos, pesquisas e levantamentos de dados; dentre outras atividades que promovam o cumprimento da legislação trabalhista.

O curso selecionado é denominado Direito do Trabalho e tem carga horária de 30 horas, realizado na modalidade à distância e cujo objetivo é analisar o novo cenário jurídico, tendo em vista as alterações decorrentes das mudanças após a reforma, bem como temas relacionados ao direito material e ao direito processual. A definição da modalidade adotada no curso se deu diante da nova visão do órgão sobre educação corporativa e a sua adoção como uma ferramenta eficaz de capacitação profissional, à medida que a Educação a distância permite um alcance de grande número de treinados a um custo bem reduzido quando comparado à modalidade presencial. O curso foi escolhido como objeto de estudo desta pesquisa juntamente com os Coordenadores da área de desenvolvimento do órgão, tendo em vista alguns aspectos. O primeiro se refere ao objetivo do estudo no que se refere à mensuração dos efeitos do treinamento sobre o desempenho dos egressos no cargo, o que requer a análise de um curso cujos objetivos de aprendizagem sejam aplicáveis ao contexto de trabalho subsequente dos egressos. Além disso, o tempo que o curso havia sido concluído também foi utilizado como critério de seleção, pois era

necessário que houvesse tempo hábil dos treinados aplicarem ao seu contexto de trabalho aqueles conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos na ação instrucional, sendo assim foi estabelecido um prazo mínimo de 5 meses entre a realização do curso e a participação nesta pesquisa, pois foi entendido como um período suficiente para tal transferência.

3.3 População e amostra

A população de interesse do estudo é composta por 80 Analistas Processuais do MPT lotados em mais de 30 diferentes municípios brasileiros que realizaram o curso Direito do Trabalho no ano de 2014 na modalidade a distância. Estes alunos estavam distribuídos em duas turmas de 40 participantes cada. Após a análise do relatório de conclusão do treinamento disponibilizado pelo órgão, foi identificado um índice de 13% de reprovação na primeira turma e 10% na segunda. Assim, foram definidos os seguintes critérios de seleção para o público que poderia participar da pesquisa: a permanência do inscrito por no mínimo 75% do período de realização do curso e a aprovação do mesmo ao final das avaliações e a sua aprovação mediante o alcance de no mínimo 7 pontos na menção final; desta forma a população de interesse foi reduzida em nove participantes, restando assim 71 egressos. Desses, 34 participaram da pesquisa e foram considerados válidos para análise, representando 47% de taxa de retorno.

Em termos de perfil da amostra, foi obtido um universo predominantemente masculino; a principal faixa etária encontrada foi entre 31 e 40 anos, representando 52% da amostra, seguida da faixa entre 21 e 30 anos que equivalem a 35,3% da população. Quanto ao grau de escolaridade, a população apresentou um nível alto, uma vez que todos os participantes possuem formação em nível superior, e aproximadamente 71% tem também pós-graduação.

Quadro 1. Perfil dos participantes da pesquisa de avaliação de Treinamento

Gênero		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Feminino	16	47,1
Masculino	18	52,9
Total	34	100,0
Faixa Etária		
	Frequência de válidos	Percentual válido
De 21 a 30 anos	12	35,3
De 31 a 40 anos	18	52,9
De 41 a 50 anos	2	5,9
De 51 a 60 anos	2	5,9
Total	34	100,0
Tempo de Trabalho no MPT		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Menos de 1 ano	5	14,7
De 1 a 3 anos	17	50,0
De 4 a 6 anos	4	11,8
De 7 a 9 anos	4	11,8
De 10 anos ou mais	4	11,8
Total	34	100,0
Escolaridade		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Graduação	9	26,5
Pós-Graduação	24	70,6
Mestrado	1	2,9
Total	34	100,0
Tempo de conclusão do curso		
	Frequência de válidos	Percentual válido
Até 6 meses	29	85,3
Entre 6 e 12 meses	5	14,7
Total	34	100,0

No que se refere ao tempo atuação no órgão, mais da metade da amostra tem experiência entre 1 e 3 anos, seguidos por aqueles com experiência superior a 10 anos, evidenciando a existência de uma amostra bem heterogênea no que se refere ao tempo de atuação no órgão. Avaliando ainda os resultados obtidos em relação à caracterização da amostra, grande parte dos treinados concluiu o curso nos últimos 6 meses, desta forma é provável que a amostra avaliada possa lembrar com maior confiabilidade dos aspectos relacionados ao curso avaliados nos instrumentos de impacto. Além disso, espera-se que, nesse período, os egressos já tenham tido tempo de praticar no trabalho as competências apreendidas em curso. Quanto à lotação, apenas duas unidades apresentaram mais de um respondente, desta forma, diante da representatividade que cada uma das 32 unidades, torna-se pouco produtiva a análise de qualquer relação entre a lotação e os demais aspectos avaliados no perfil da amostra.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos aqui utilizados foram obtidos através de duas fontes: o primeiro foi um instrumento customizado, desenvolvido e validado especificamente para o contexto do curso avaliado, conforme propõe Abbad (2006), ao citar os procedimentos para mensuração do impacto em profundidade; e o segundo já validado e construído por Abbad (1999), avalia a influência geral do treinamento sobre o desempenho do egresso – amplitude.

A primeira parte do instrumento se destinou a esclarecer o objetivo da pesquisa, o público a que se destinou e as instruções para seu preenchimento. Em seguida foram coletados alguns dados demográficos para definição do perfil da amostra, tais como: gênero, idade, nível de escolaridade, experiência dentro do órgão, tempo que concluiu o curso e a lotação de cada servidor respondente.

Na sequência o instrumento apresenta o questionário de avaliação de impacto em profundidade, desenvolvido a partir da análise documental do curso e cujos itens foram extraídos dos objetivos de aprendizagem definidos para a ação instrucional, conforme sugere Zerbini *et al.* (2012). Após consultar os documentos referentes ao levantamento de necessidades de treinamento e de planejamento da ação, foram

descritos os indicadores de competência referentes aos objetivos do curso, que culminaram em 16 itens que compuseram a primeira versão do instrumento. Ao submeter o questionário à validação semântica e de relevância de três profissionais de TD&E do órgão, além de outros dois ocupantes do cargo, a equipe analisou cada uma das afirmações a fim de identificar falhas na construção dos itens, validar o conteúdo dos mesmos, verificar sua adequação ao contexto de trabalho dos Analistas Processuais e assim obter um conjunto de itens representativos, claros e precisos. Após esta análise, 5 itens tiveram seus textos alterados e um deles foi eliminado por apresentar um conteúdo já avaliado em outra afirmativa. Após os ajustes, o questionário foi disponibilizado em conjunto com o instrumento de amplitude, porém com uma escala diferente. No instrumento de profundidade os participantes utilizaram uma escala de frequência que variou entre 0 “Nunca realizo” e 10 “Sempre realizo”.

Quadro 2. Versão final dos itens do instrumento de impacto em profundidade

-
1. Auxiliar a fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista
 2. Analisar aspectos da caracterização de emprego durante a análise processos trabalhistas
 3. Identificar possíveis fraudes utilizadas para a descaracterização do vínculo empregatício
 4. Avaliar o cumprimento da legislação trabalhista quando é aplicada a novas formas de contratação de trabalho
 5. Apoiar membro do MPT nas mediações das relações empregatícias almejando a resolução do conflito entre as partes envolvidas
 6. Elaborar análises de processos judiciais, administrativos e procedimentos extrajudiciais à luz da Reforma do Judiciário
 7. Assessorar os membros e as chefias em audiências trabalhistas
 8. Identificar tipos de remuneração e benefícios adotados em cada processo analisado
 9. Avaliar regime de horas extras adotado pelo empregador
 10. Comparar os salários e benefícios executados pelo empregador para com seus empregados a fim de apurar a isonomia salarial
 11. Apoiar a execução de autuações que gerem insumos para a execução fiscal trabalhista
 12. Identificar, em cada processo, incidências que caracterizem uma demissão por justa causa
 13. Orientar o público interno e externo quanto à legislação trabalhista, tendo em vista a Reforma do Judiciário
 14. Auxiliar na elaboração de notificações recomendatórias
 15. Contribuir com informações e análises pertinentes à resolução do conflito para os devidos atores envolvidos em eventos oficiais
-

Fonte: Elaborada pela autora

Já em relação ao questionário de avaliação de impacto em amplitude utilizado neste estudo, o instrumento foi construído por Abbad (1999) e é composto por 12 itens que foram avaliados numa escala do tipo Likert graduada de acordo com a concordância do respondente em relação a cada afirmação, variando entre 0 “discordo totalmente”

e 10 “concordo totalmente”. Para Freitas *et al.* (2006), este instrumento permite a mensuração e auxilia na descrição da mudança de desempenho em nível individual promovida pela ação de aprendizagem avaliada. Buscando verificar a aplicabilidade do instrumento, tal questionário foi submetido à Análise Fatorial Confirmatória no estudo de Pilati e Abbad (2005), que ratificou a estrutura latente do instrumento e sua adequação para mensuração de impacto em amplitude cujos itens podem ser observados abaixo.

Quadro 3. Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999)

-
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento
 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento
 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
 11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.
-

Fonte: Pilati e Abbad (2005)

A seguir, serão descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados adotados para descrever os impactos em amplitude e profundidade encontrados no estudo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para obtenção dos dados obtidos a partir dos questionários, a coleta dos dados foi realizada por meio eletrônico através dos formulários do *Google Docs*. O ambiente virtual foi escolhido principalmente devido à facilidade de acesso à ferramenta virtual e à dispersão dos egressos por todo o território nacional, facilitando assim o alcance

da pesquisa. Para o envio do questionário, um correio eletrônico foi encaminhado para todo o grupo de funcionários egressos aprovados no curso. O e-mail continha instruções gerais sobre a pesquisa, seu objetivo, o link que disponibilizava o acesso ao instrumento e as informações referentes ao sigilo e anonimato das respostas. Os participantes foram instruídos a procurar, via correio eletrônico, a equipe executora da pesquisa em caso de dúvidas sobre o estudo, seus objetivos, coleta ou ainda sobre a análise dos resultados. Mediante um baixo índice de aderência dos egressos, um novo e-mail foi enviado nominalmente a cada um dos 71 participantes, assim, foi possível obter uma aderência de 47%.

Após a disponibilização do questionário entre o período de 6 e 21 de outubro, as respostas obtidas foram exportadas para o software de análise de dados SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* - no qual foram realizadas análises descritivas, tais como média, moda, máximo e mínimo, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação, permitindo assim, as análises e discussões sobre os impactos em profundidade e amplitude avaliados no curso Direito do Trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A sessão a seguir trata das discussões dos resultados obtidos nesta pesquisa e está estruturada conforme os níveis de análise deste estudo e os instrumentos de avaliação aqui utilizados, descritos anteriormente. Inicialmente são apresentadas as análises descritivas de cada um dos níveis de impacto, separadamente, analisando os resultados da mensuração do impacto em profundidade e amplitude que o curso Direito do Trabalho exerceu sobre o trabalho dos Analistas Processuais egressos. Em seguida os resultados são comparados entre si para permitir uma avaliação comparativa descritiva dos resultados obtidos nos dois níveis avaliados.

4.1 Impacto do Treinamento em Profundidade

Ao avaliar os resultados gerais obtidos a partir do instrumento de profundidade foi possível verificar um impacto significativo do curso Direito do Trabalho no desempenho do cargo dos Analistas Processuais. Após somar os valores atribuídos pelos participantes a cada um dos itens e dividir pelo número total de itens presentes no questionário, foi encontrado um nível médio de impacto igual a 6,75. Assim, o estudo pôde verificar que o curso proporcionou significativa melhora de desempenho para seus participantes no que tange àquelas atividades diretamente relacionadas aos conteúdos aprendidos. Apesar de algumas limitações, o curso se mostrou adequado e positivamente relacionado à mudança de comportamento dos egressos na execução de suas atividades.

Tendo em vista os resultados descritos na tabela abaixo, é possível observar um desvio padrão elevado em quase todos os itens, evidenciando uma percepção de impacto discrepante entre os respondentes. As cinco primeiras afirmativas se destacam por apresentar as maiores médias e também são aquelas cujo desvio padrão apresenta os menores valores. Dessa forma, é possível apreender que estes itens são aqueles que representam os maiores impactos no nível de profundidade, dentre os objetivos de desempenho avaliados neste instrumento.

Quadro 4 - Impacto em profundidade do treinamento no trabalho: itens de competências.

Itens de Competências	N (válidos)	Impacto*	Mín.	Máx.	Moda.	DP
Elaborar análises de processos judiciais, administrativos e procedimentos extrajudiciais à luz da Reforma do Judiciário	34	8,76	0	10	10	2,55
Identificar possíveis fraudes utilizadas para a descaracterização do vínculo empregatício	34	8,50	0	10	10	2,31
Analisar aspectos da caracterização de emprego durante a análise de processos trabalhistas	34	8,24	0	10	10	2,24
Avaliar o cumprimento da legislação trabalhista quando é aplicada a novas formas de contratação de trabalho	34	8,21	0	10	10	2,47
Auxiliar a fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista	34	8,15	0	10	10	2,47
Avaliar regime de horas extras adotado pelo empregador	34	7,53	0	10	10	3,07
Orientar o público interno e externo quanto à legislação trabalhista, tendo em vista a Reforma do Judiciário	34	7,24	0	10	10	3,39
Identificar tipos de remuneração e benefícios adotados em cada processo analisado	34	6,91	0	10	10	3,15
Contribuir com informações e análises pertinentes à resolução do conflito para os devidos atores envolvidos em eventos oficiais	34	6,47	0	10	10	3,47
Identificar, em cada processo, incidências que caracterizem uma demissão por justa causa	34	5,91	0	10	6	3,43
Apoiar membro do MPT nas mediações das relações empregatícias almejando a resolução do conflito entre as partes envolvidas	34	5,65	0	10	0	4,27
Comparar os salários e benefícios executados pelo empregador para com seus empregados a fim de apurar a isonomia salarial	34	5,38	0	10	10	3,59
Auxiliar na elaboração de notificações recomendatórias	34	5,38	0	10	0	4,19
Apoiar a execução de autuações que gerem insumos para a execução fiscal trabalhista	34	4,79	0	10	0	4,09
Assessorar os membros e as chefias em audiências trabalhistas	34	4,03	0	10	0	4,23

* 0 = Nunca realizo; 10 = Sempre realizo

Dos itens citados anteriormente, o que apresenta maior média se refere a *Elaborar análises de processos judiciais, administrativos e procedimentos extrajudiciais à luz da Reforma do Judiciário*. Tal resultado provavelmente está relacionado ao fato de essa ser uma das principais atribuições dos ocupantes do cargo, e tendo em vista que o curso avaliado tinha como objetivo principal atualizar o conhecimento dos participantes no tocante à Reforma do Judiciário, é esperado que o desempenho dessa tarefa seja positivamente impactado pelo curso, pois essa combinação de objetivos de desempenho alinhados às atividades do cargo oferecem um contexto propício para a aplicação dos CHAs apreendidos no treinamento. Assim, se tratando da aplicabilidade desse item e de sua influencia sobre o desempenho subsequente dos egressos, pode-se dizer que o curso apresentou alto grau de impacto no nível

de profundidade em relação a este CHA avaliado. Os itens de número 2, 3, e 4 - *Auxiliar a fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista, Analisar aspectos da caracterização de emprego durante a análise de processos trabalhistas, Identificar possíveis fraudes utilizadas para a descaracterização do vínculo empregatício e Avaliar o cumprimento da legislação trabalhista quando é aplicada a novas formas de contratação de trabalho* - também se assemelham a este cenário e apresentam resultados semelhantes entre si. Com uma média variando entre 8,50 e 8,15, estes itens também apresentam um alto impacto no nível de profundidade, e exibem, sem exceção, notas mínimas iguais a 0 e máximas iguais a 10, sendo esta última nota também correspondente à moda desta amostra. Todos eles foram extraídos de objetivos instrucionais possivelmente relacionados estreitamente ao trabalho dos Analistas, pois foi observado um relevante alinhamento entre os objetivos de desempenho e as descrições do cargo avaliado, aumentando assim a probabilidade de aplicação do conteúdo ministrado no curso às atividades desempenhadas pelos egressos, o que poderia ser adotado como possível explicação para as notas obtidas e o alto impacto observado.

Em suma, os itens até aqui discutidos apresentam valores significativos quanto ao impacto no nível de profundidade, desta forma, é possível inferir que os objetivos instrucionais dos quais eles foram extraídos se referem a conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis ao contexto de trabalho dos participantes e permitem uma elevada aplicação daquilo que foi apreendido no curso Direito do Trabalho provocando uma influência positiva no subsequente desempenho das atividades dos Analistas processuais. A partir disso, é possível inferir que o curso se mostrou positivo, quanto aos efeitos em profundidade, no que se refere à fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista, a caracterização de emprego durante a análise de processos trabalhistas, identificação de fraudes que descaracterizem o vínculo empregatício e a elaboração de análises de processos judiciais, evidenciando a importância do curso para o cumprimento dos objetivos do ocupante do cargo.

Os 5 itens intermediários que obtiveram médias entre 5,91 e 7,53 são: *Identificar tipos de remuneração e benefícios adotados em cada processo analisado; Avaliar regime de horas extras adotado pelo empregador; Identificar, em cada processo, incidências que caracterizem uma demissão por justa causa; Orientar o público*

interno e externo quanto à legislação trabalhista, tendo em vista a Reforma do Judiciário e Contribuir com informações e análises pertinentes à resolução do conflito para os devidos atores envolvidos em eventos oficiais. Todos apresentam um grau de impacto mediado com desvio padrão entre 3,07 e 3,47, além de uma moda igual a 10, com exceção do item relacionado à identificação de incidências que caracterizem demissão por justa causa, cuja moda foi 6. A partir das médias obtidas neste grupo de itens, ainda foi possível perceber um impacto significativo no nível de profundidade, mesmo que num nível menor que o grupo de itens anterior. Com base na análise documental e nas reuniões de validação do instrumento realizadas com os gestores, entre alguns motivos encontrados para basear tais resultados estão: a execução pouco frequente de algumas dessas atividades por parte dos Analistas Processuais e a baixa frequência que os seus superiores solicitam determinadas informações em relação às análises processuais realizadas por eles, tais como os tipos de remuneração e benefícios adotados ou o regime de horas extras seguido.

Quanto aos cinco últimos itens que se destacam pelos níveis mais baixos de impacto em profundidade é possível observar graus significativamente baixos de aplicação dos CHAs aprendidos. Os três primeiros itens deste grupo são: *Apoiar membro do MPT nas mediações das relações empregatícias almejando a resolução do conflito entre as partes envolvidas; Comparar os salários e benefícios executados pelo empregador para com seus empregados a fim de apurar a isonomia salarial e Auxiliar na elaboração de notificações recomendatórias*, cujos impactos em profundidade são respectivamente 5,65 e 5,38 (igual para os dois últimos). Com desvios padrão iguais a 4,27; 3,59 e 4,19, respectivamente, estes itens apresentam impactos pouco maiores que a média da escala, evidenciando um grau mediano de aplicação desses CHAs ao contexto de trabalho dos egressos. Semelhante ao item *Apoiar a execução de autuações que gerem insumos para a execução fiscal trabalhista*, cuja média é igual a 4,79 e desvio padrão 4,09, que também não aponta para um alto grau de impacto em profundidade desse CHA para o desempenho subsequente dos treinados.

Por fim, o último item: *Assessorar os membros e as chefias em audiências trabalhistas*, no qual é possível observar o menor nível de impacto coletado em todo o questionário, com uma média de 4,03 e desvio padrão de 4,23, o que chama

atenção não só por uma relevante disparidade entre as respostas obtidas, como também pela média baixa. Este grau pouco elevado aponta para um baixo impacto do curso em relação à competência relacionada ao auxílio dos Analistas Processuais para com seus superiores em audiências trabalhistas. Este ponto chama a atenção, uma vez que este assunto compõe um dos objetivos do curso avaliado e é também uma atribuição que faz parte da descrição de cargos do Analista, desta forma nota-se que mesmo estando dentro do escopo do curso e havendo uma atividade do Analista para desempenhar tal papel, foram encontrados valores inferiores àqueles esperados. A partir da análise documental, dois motivos foram levantados como possíveis justificativas para este resultado, o primeiro se refere à superficialidade, narrada pelos egressos, do treinamento ao abordar este assunto, dado que esta realidade já é muito conhecida pelo público, era necessário um aprofundamento não só nos conceitos, como também na aplicação deles à realidade dos Analistas Processuais; outra possível explicação para o baixo nível de impacto está relacionada a pouca abertura dos superiores em permitir o envolvimento dos Analistas com as audiências, impedindo que haja um ambiente de trabalho propício para aplicação dos CHAs referentes aos julgamentos trabalhistas.

Ainda que se refiram aos itens com menor média, estas 5 afirmativas citadas anteriormente ainda apresentam impacto positivo em profundidade evidenciado pelos valores medianos encontrados pelas notas atribuídas pelos participantes. Um aspecto interessante de ser observado nestes itens é que eles estão diretamente associados às tarefas de apoio ao superior direto do Analista Processual, podendo ser a questão hierárquica um fator de interferência em relação à possibilidade de aplicação dos CHAs apreendidos no curso às atividades de trabalho dos egressos, pois como evidencia Abbad (1999), os efeitos do treinamento sobre o desempenho do egresso dependem, em grande parte, de um ambiente organizacional que impulse o uso dos CHAs aprendidos.

De maneira geral, foi possível identificar um impacto positivo do curso Direito do Trabalho no nível de profundidade, uma vez que a ação instrucional se mostrou significativamente efetiva sobre o trabalho dos Analistas Processuais, apresentando um escore médio de aproximadamente 6,75 e um desvio padrão médio de 3,26. Dentre as competências avaliadas neste instrumento com maior grau de impacto estão aquelas relacionadas à fiscalização da legislação trabalhista, à caracterização

ou descaracterização de emprego, identificação de fraudes que descaracterizem o vínculo empregatício e elaboração de análises de processos judiciais; já os CHAs com menor impacto no que se refere à aplicabilidade do conteúdo aprendido ao contexto de trabalho estão aqueles relacionados ao auxílio e assessoramento dos Analistas Processuais para com chefias e membros do MPT, fornecendo informações que subsidiem a execução fiscal trabalhista, a elaboração de notificações recomendatórias, a resolução de conflitos entre as partes e a participação em audiências trabalhistas. Apesar de alguns itens exibirem níveis mais elevados de impacto, o valor médio encontrado evidencia que houve um bom impacto do curso neste nível de efeito. Diante da variabilidade dos valores atribuídos pelos participantes ao impacto em profundidade, é possível inferir que no contexto de alguns egressos o conteúdo do curso pode estar fortemente alinhado às necessidades do cargo, porém para outros não, tal variação pode estar relacionada a aspectos preditores relacionados ao impacto do treinamento no trabalho tais como: suporte psicossocial, perfil da clientela e motivação para aprender, avaliação de necessidade de treinamento, como explicam Meneses e Abbad (2003). Embora não se possa afirmar, pelo instrumento aplicado, quais as necessidades de outros conteúdos não ensinados para potencializar a atuação dos egressos no cargo, é possível inferir que um maior alinhamento entre o conteúdo ministrado e atividades relacionadas aos conteúdos ensinados no curso pode provocar um maior nível de impacto no que se refere à profundidade, além de um ambiente organizacional mais propício ao uso dessas novas habilidades.

4.2 Impacto do Treinamento em Amplitude

Avaliando os resultados obtidos a partir do instrumento de amplitude, é possível verificar um impacto significativo do curso Direito do Trabalho no desempenho geral dos egressos. Com um escore médio de 7,23 e desvio padrão médio de 2,91, os dados permitem concluir que houve um impacto indireto relevante da ação instrucional sobre o desempenho subsequente do egresso. Com base na tabela abaixo, é possível notar quatro afirmativas que se destacaram pelo alto grau de impacto em amplitude. O item com maior grau identificado - *As habilidades que*

aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento – obteve um impacto de 8,50 e desvio padrão igual a 2,31, evidenciando que, apesar da moderada dispersão das respostas, os respondentes, em sua maioria, acreditam que o curso teve um papel importante para a redução dos erros cometidos pelos Analistas durante o desempenho de suas atividades, corroborando com a conclusão de um impacto positivo no nível de profundidade como dito anteriormente. Outros três itens que também apresentaram alto grau de impacto obtiveram médias e desvios padrão bem semelhantes, a saber: *Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento*, com a segunda maior média, 8,24 e um desvio padrão de 2,24; *Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento* – obteve uma média de 8,15, um desvio de 2,47 e uma nota mínima igual a 2; e por fim, o item *Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento* com impacto igual a 8,09, valor mínimo igual a 3 e desvio de 1,848; este último item possivelmente obteve uma média elevada devido ao fato de grande parte da amostra ter concluído o curso há até 6 meses, como observado no quadro 1. Analisando tais afirmativas, é possível observar que os itens cujo conteúdo está relacionado à utilidade e aplicabilidade do conhecimento aprendido no curso ao ambiente de trabalho, evitando que erros anteriores se repitam obtiveram boas avaliações, corroborando com os resultados observados no questionário de profundidade.

Quadro 5 - Impacto em amplitude do treinamento no trabalho: itens de competências

Itens de Competências	N (válidos)	Impacto *	Mín.	Máx.	Moda.	DP
As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento	34	8,50	0	10	10	2,31
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento	34	8,24	5	10	10	2,24
Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento	34	8,15	2	10	10	2,47
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento	34	8,09	3	10	8	1,84
Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez	34	7,94	2	10	10	1,75

A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento	34	7,74	2	10	10	3,83
Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	34	7,00	0	10	10	3,47
Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	34	6,79	0	10	10	3,24
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento	34	6,68	0	10	8	3,10
Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho	34	6,21	0	10	8	3,61
O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades	34	6,18	0	10	10	3,59
Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho	34	5,32	0	10	7	3,47

* 0 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente

O segundo grupo de quatro itens que apresentaram o segundo maior impacto foi: *Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez* com uma média de 7,94, mínimo igual a 2 e desvio padrão de 1,75, o menor de todos os itens avaliados; *A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento* obteve uma nota mínima igual a 2, média igual a 7,74 e desvio padrão igual a 3,83; *Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho*, cuja média foi de 7,0 e desvio padrão igual a 3,47; e por fim, o item *Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança* com média 6,79 e desvio 3,24. Os dois primeiros itens deste grupo se destacam por indicar com certa clareza qual foi de fato a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do participante, apresentando um resultado positivo no que se refere à rapidez e qualidade da execução do trabalho. Os outros dois também são interessantes uma vez que estudos como Lacerda e Abbad (2003), Silva (2005) e Pantoja *et al.* (2005) apontam para relações positivas entre impacto do treinamento no trabalho e variáveis preditoras individuais relacionadas à motivação e autoconfiança. Todos eles obtiveram médias significativamente altas e desvios padrão consideráveis,

evidenciando mais uma vez que boa parte dos respondentes observou um impacto positivo do treinamento no nível de amplitude.

Por fim, os quatro itens com menor impacto no nível de amplitude observados foram: *A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento; Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho; Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho;* e finalmente, *O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.* Tais itens obtiveram média entre 5 e 6 e desvio padrão maior que 3, evidenciando um impacto não tão significativo quanto os apresentados anteriormente. Por se tratar da análise de impacto no nível de amplitude, que corresponde ao efeito do treinamento em todas as competências exigidas para a execução das tarefas do cargo, de forma mais abrangente (PILATI e BORGES-ANDRADE, 2004), o item *A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento* chama a atenção por estar dentro deste grupo. Com média igual a 6,68 e desvio padrão igual a 3,10, este item evidencia que não foi percebido pelos respondentes um impacto muito alto no que se refere ao desempenho daquelas atividades não relacionadas diretamente ao conteúdo do curso, contrapondo outros itens avaliados anteriormente relacionados à motivação do interessado, rapidez e qualidade na execução das atividades após o treinamento, que indicam um efeito positivo do curso Direito do Trabalho no nível de amplitude. Um dos motivos cogitados para este resultado se deve ao fato de que o conteúdo do treinamento esteve focado em assuntos e atividades muito específicas, dificultando a percepção, pelos egressos, dos efeitos gerados pela ação instrucional no desempenho global, nas atitudes e na motivação dos treinados, conforme conceituam Pilati e Abbad (2005).

A partir da análise dos dados obtidos, é possível inferir que de maneira geral, a ação instrucional avaliada apresentou uma influência positiva sobre o desempenho geral subsequente dos participantes do treinamento, com um grau de impacto igual a 7,23. Com base na análise documental do curso, e conhecidos os apontamentos feitos pelos egressos ao final do curso, sinalizando a superficialidade do conteúdo abordado e a necessidade de atualização do material, os resultados obtidos

reforçam tal necessidade à medida o suporte material é apontado por Silva (2008) como um dos preditores de impacto em amplitude.

Quando comparados os resultados das medidas de amplitude e profundidade, como propõe Borges-Andrade (2002) é possível corroborar com Abbad *et al.* (2012) no que se refere à identificação de correlações positivas entre eles, reforçando também a validade convergente das medidas apresentada por Carvalho e Abbad (2006). A importância de mensurar o impacto nos dois níveis foi apontada também por Pilati e Abbad (2005) ao afirmar que o indivíduo que aplica os CHAs aprendidos no curso ao trabalho não necessariamente apresentará mudanças globais de desempenho, sendo, portanto, avaliar as duas medidas. Analisando as médias e desvios padrão de ambos os níveis, é possível identificar um impacto levemente maior no nível de amplitude, com média 0,48 maior e um desvio padrão 0,34 menor que o nível de profundidade, porém os valores ainda são próximos o suficiente para indicar uma associação positiva entre eles. Quanto aos mínimos e máximos, quase todos os itens de ambos os questionários tiveram suas notas variando entre 0 e 10, o que justifica os moderados valores do desvio padrão. Em relação à convergência das respostas, foi possível identificar uma significativa concordância nos dois questionários em relação à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, especialmente em relação à análise de processos trabalhistas, caracterização ou descaracterização de emprego e cumprimento da legislação trabalhista, observados na medida de profundidade; além do aumento na qualidade e rapidez das atividades desempenhadas pelos egressos após o treinamento, identificadas no questionário de amplitude.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os valores que as organizações têm empregado em ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação são cada vez maiores e o grande resultado esperado destes investimentos é que os funcionários sejam capazes de aprender e transferir os novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o contexto de trabalho, produzindo efeitos positivos sobre seu desempenho posterior e consequentemente da organização e seus resultados (ZERBINI; ABBAD, 2010). Diante disso, a avaliação de treinamento tem ganhado importância dentro do contexto organizacional à medida que ela assume a responsabilidade de coleta e análise das informações a respeito do sistema de avaliação de TD&E para instrumentalizar a tomada de decisão, e assim, modificá-lo sempre que necessário e, preferencialmente, aproximá-lo dos objetivos que motivaram sua realização, como apontam Freitas, Borges-Andrade, Abbad e Pilati (2006). Estes mesmos autores sugerem que os indicadores de impacto de TD&E podem ser categorizados em termos de comportamento e resultados; nível a que se refere (individual, grupal ou organizacional) ou ainda em relação à complexidade da medida (profundidade ou largura), sendo estes últimos os indicadores alvo desta pesquisa.

Este estudo teve como objetivo geral analisar o impacto em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho, na perspectiva da autoavaliação, ministrado para os Analistas Processuais do Ministério Público do Trabalho. Tal objetivo foi considerado alcançado mediante o alcance de seus objetivos específicos, a saber:

- a) Construir e aplicar um instrumento de avaliação de impacto de treinamento em profundidade;
- b) Selecionar e aplicar escala psicometricamente válida de impacto de treinamento em amplitude disponível na literatura brasileira;
- c) Descrever os impactos em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho;
- d) Discutir a percepção dos impactos em profundidade e amplitude do curso Direito do Trabalho sob a ótica dos participantes da pesquisa.

De maneira geral foi possível observar que no que toca o nível de profundidade, o curso Direito do Trabalho foi positivamente avaliado pelos participantes, porém são

necessárias algumas ressalvas. Diante de um impacto médio de 6,75 e um desvio padrão médio de 3,26, é possível dizer que, globalmente, o curso apresentou impacto positivo, demonstrando-se alinhado às demandas de competências que os egressos vivenciam nos seus respectivos contextos de trabalho, porém num nível inferior ao esperado por seus idealizadores. A partir do nível de impacto em profundidade obtido é possível afirmar que o conteúdo do curso pôde ser aplicado ao contexto de trabalho dos egressos e proporcionou uma melhoria de desempenho no que se refere às atividades diretamente relacionadas ao conteúdo tratado no treinamento, como explicitam Zerbini e Abbad (2010) e Abbad *et al.* (2012) ao conceituarem impacto em profundidade. Com relação à largura, foram obtidos valores bem semelhantes e levemente maiores, indicando um nível ainda maior de impacto do curso sobre o desempenho geral dos egressos e corroborando com a ideia de que as duas medidas podem estar associadas.

Para promover um grau de impacto ainda maior, sugere-se, que para as próximas ações instrucionais, os objetivos do treinamento – identificados por Abbad *et al.* (2012) como uma das principais dificuldades para se desenvolver medidas adequadas de impacto em profundidade - sejam mais bem alinhados ao contexto dos ocupantes do cargo e suas atividades, permitindo um alcance mais preciso da aplicação das competências aprendidas na ação instrucional e da melhora de desempenho geral do egresso. Para isso, recomenda-se como fundamental a realização de uma etapa de avaliação de necessidades de treinamento prévia à realização do curso, realização esta que também deverá ser antecedida de um planejamento eficiente para a descrição dos desempenhos (CHAs) que deverão ser desenvolvidos e alcançados pelos treinados ao final do curso, conforme sugere Meneses, Zerbini e Abbad (2010). Desta forma, poder-se-á desenhar soluções instrucionais mais aderentes às reais expectativas profissionais dos futuros egressos e também às expectativas organizacionais no que diz respeito ao desempenho dos indivíduos no trabalho. Outro aspecto importante para promover o alcance de resultados melhores nos dois níveis de impacto analisados é a revisão do conteúdo programático do curso e de seu material de apoio, suprimindo a demanda de desatualização e superficialidade do assunto apontados pelos egressos, também sugerida por Mourão e Borges-Andrade (2005) como um dos preditores dos resultados encontrados no nível de amplitude.

No que tange os estudos futuros, é muito importante que sejam realizados almejando suprir algumas das limitações presentes neste estudo, dentre as principais estão: o tamanho da amostra, mesmo com uma população não tão reduzida, a amostra de respondentes não foi suficiente para permitir muitas generalizações; a ausência de validação psicométrica do instrumento de profundidade utilizado, que impede a mensuração da validade, fidedignidade e padronização dos dados obtidos; a não investigação das variáveis motivacionais e organizacionais preditoras de impacto é outro limitador do estudo que é fortemente sugerido para pesquisas futuras, permitindo o estabelecimento de relação entre os diversos níveis de análise de impacto; a mensuração realizada nesta pesquisa foi apenas na ótica da auto-avaliação, também se mostra uma limitadora à medida que impede uma comparação entre a percepção do egresso e seus supervisores sobre o desempenho posterior ao curso. Outra limitação importante, que também se configura como agenda de pesquisa, foi o fato de não terem sido mensuradas variáveis relativas à modalidade do curso a distância (interface, feedback, usabilidade, densidade de informação, contraste), que podem, em certa medida, explicar resultados de impacto do treinamento.

Conforme apontam Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), diante do crescente interesse nacional e internacional em pesquisa sobre avaliação de treinamento, pesquisadores têm se preocupado em aprofundar ainda mais em modelos, conceitos, metodologias e propostas de investigação que permitam avaliar de fato quais foram os reais resultados trazidos pelas ações instrucionais, como corrobora Abadd *et al.* (2012). Em termos de agenda, este estudo sugere aumentar a amostra utilizada no estudo e assim permitir uma maior generalização das conclusões obtidas; realizar a mensuração de impacto também com os supervisores e pares dos egressos, não apenas a auto-avaliação; validar o instrumento de profundidade utilizado, a fim de verificar investigar evidências de validade dessa medida para amostras com o perfil obtido aqui.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. & SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, n. 36(2), p. 33-45, 2001.

ABBAD, G. GAMA, A. L. BORGES-ANDRADE, J. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45 set./dez. 2000.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.: BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G. S.; GAMA, A. L. & BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(3), p. 25-45, 2000.

ABBAD, G. SALLORENZO, L. JUNIOR, F. A. ZERBINI, T. VASCONCELOS, L. TODESCHINI, K. Suporte à Transferência de Treinamento e Suporte à Aprendizagem. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

ABBAD, G., ZERBINI, T., CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M.. Planejamento instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad e L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (). Porto Alegre: Artmed. 2006. p. 289-321

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In. J. C. Zanelli. J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. p. 237-275. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **RAE electron.**, São Paulo , v. 5, n. 2, Dec. 2006.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, Dec. 2000.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, n. 3(4), p. 385-416. 2004..

ALVIM, S. P. **Impacto em profundidade e amplitude:** avaliando um Treinamento extra-organizacional com foco em Empreendedorismo. 2008. 242 f. Pós-graduação em Psicologia - Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2008.

Borges- Andrade 2002: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estud. psicol.** (Natal), Natal , v. 7, n. spe, 2002 .

BORGES-ANDRADE, J. E et al . Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 2, n. 1, jun. 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamentos. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis, SC, 24, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E.. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. Natal, 7 (número especial). p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. S. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 10 (1), p. 95-116. 2006.

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006.

DAMASCENO, S. M. S. **Construção de um modelo lógico para avaliação de um treinamento nos níveis de mudança organizacional e valor final**. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

DUTRA, H. F. O.; Oliveira, P. A. S.; Gouveia, T. B. (2002). **Avaliando a qualidade de serviço numa instituição de ensino superior**. Em *Anais do XXV EnAnpad*.2002.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004.Freitas, I. A., & Mourão, L. Medidas de impacto de TD&E: o nível da mudança organizacional. Em G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses; T. Zerbin; J. E. Borges-Andrade & R. Dias (Orgs.). **Medidas de avaliação em TD&E**. Porto Alegre: Artmed. p. 163-176. 2012.

FREITAS, I. A., BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G.; PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. p. 489-504. 2006.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.

GOLDSTEIN, I. L.. Training in work organizations. In **Dunnette e Hough Handbook of Industrial and Organizational Psychology** 2 ed., p. 507-619. 1991.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, abr. 2011 . p.483-513.

GUTIERREZ, G. L. A metodologia científica e o estudo das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n.1, p. 91-96, jan./mar., 1986.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

INOCENTE, D. F. **Análise de um programa de treinamento e seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil**. 2006. 273f. Tese (Mestre em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 2006.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating training programs evidence vs. proof. **Training and Development Journal**, v. 31, n. 11, p. 9-12, 1976.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 7, n. 4, dec. 2003 .

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(especial), p. 185-204. 2003.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v. 2, n. 20, p. 50-64, 2009.

MENESES, P. P.; ABBAD, G. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p. 105-122, Jan./Abr. 2009

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Conceitos Essenciais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.7 (1), p. 185-204, 2003.

MOURÃO, L. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego**. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PANTOJA, M. J. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais**. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.1999.

PANTOJA, M. J. et al . Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. **Estud. psicol.** Natal, v. 10, n. 2, ago. 2005 .

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In Anais do XXVI ENANPAD. Salvador: **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 2002.

PEREIRA, S. C. M. **Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização**. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PEREIRA, S. C.M. (2009). Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização. 2009. 194 f. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília. 2009

PHILIPS, J. J.. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. 3 ed. Nova York: Routledge, p. 420. 2011.

Philips, Jack J. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. Houston: Gulf publishing. 1997.

PHILIPS, P. P.; PHILIPS, J. J. Symposium on the evaluation of training. *International Journal of Training and Development*, 5(4), p. 240-247. 2001.

PILATI, R. ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 21(1), 2005. p. 43-51.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Impacto do treinamento em amplitude e profundidade: preditores individuais e situacionais [Resumo]. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), XXX **Reunião da Sociedade Brasileira de Psicologia**. Brasília. 2000.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 20, n. 1, abr. 2004.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E.; AZEVEDO, L. P. S. Impacto de treinamento em amplitude e profundidade: relações de suporte à transferência, gestão do desempenho e liberdade decisória. 1999. In Resumos de Comunicações Científicas,

XXIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia. p. 53a-53b. 1999.

PITALI, R. Modelo de efetividade de treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento. 2004. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 2004.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. **The science of training: a decade of progress**. Annual Review of Psychology, n. 52, p. 471-499, 2001.

SALVADOR, R. L.; CANÇADO, V. L. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, p. 70-98, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 11, n. 1, jun. 2011 .

SILVA, A. L. G. da; MOURA, J. A. de; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 5, n. 2, dez. 2005 .

SILVA, A.L; ABBAD, G. S. (2011). Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, jan/abr.

SILVA, A. L. G. da; MOURA, J. A. de; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 5, n. 2, dez. 2005 .

SILVA, M. E. da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 10, n. 3, Set. 2006 .

TAMAYO, N.; ABBAD, G. S. da. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 3, set. 2006.

VARGAS, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Bases conceituais em treinamento desenvolvimento e educação, TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, 31(2), abril/junho p. 126-136.1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD; G. S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, p. 137 – 158, 2006.

VARGAS, M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, p.126-136, 1996.

VARGAS, M.R.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. p. 137-158.2006.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188. set/out. 2000.

ZERBINI, T. 2007. **Avaliação da transferência de treinamento em curso a distância**. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto , v. 18, n. 39, 2008.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. **Paidéia**, Ribeirão Preto , v. 20, n. 47, Dec. 2010 .

APÊNDICES

Apêndice A – Orientação geral sobre a realização da pesquisa

Avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude e Profundidade

Prezado (a) servidor (a),

A Universidade de Brasília, em parceria com o Ministério Público do Trabalho, está avaliando o curso Direito do Trabalho, ocorrido entre os dias 11/03 e 27/06/2014.

Esse questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso cujo tema é impacto do treinamento no trabalho. O estudo tem por objetivo analisar o quanto o referido curso tem impacto nas atividades desempenhadas pelo seu público alvo. Os resultados serão disponibilizados ao MPT em forma de relatório de pesquisa, tendo como expectativa principal a melhoria do curso e do desempenho futuro dos egressos.

Muito Importante:

- Responda de maneira sincera às afirmativas e às questões apresentadas.
- A participação é voluntária. Não é necessário se identificar.
- Responda a todos os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada, exclusivamente pela equipe da UnB, para fins de diagnóstico de treinamento, sem qualquer relação com avaliação de desempenho e/ou remuneração.

O presente questionário, assim como seu banco de dados, estão hospedados na internet, fora do ambiente organizacional do MPT.

- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para o MPT.

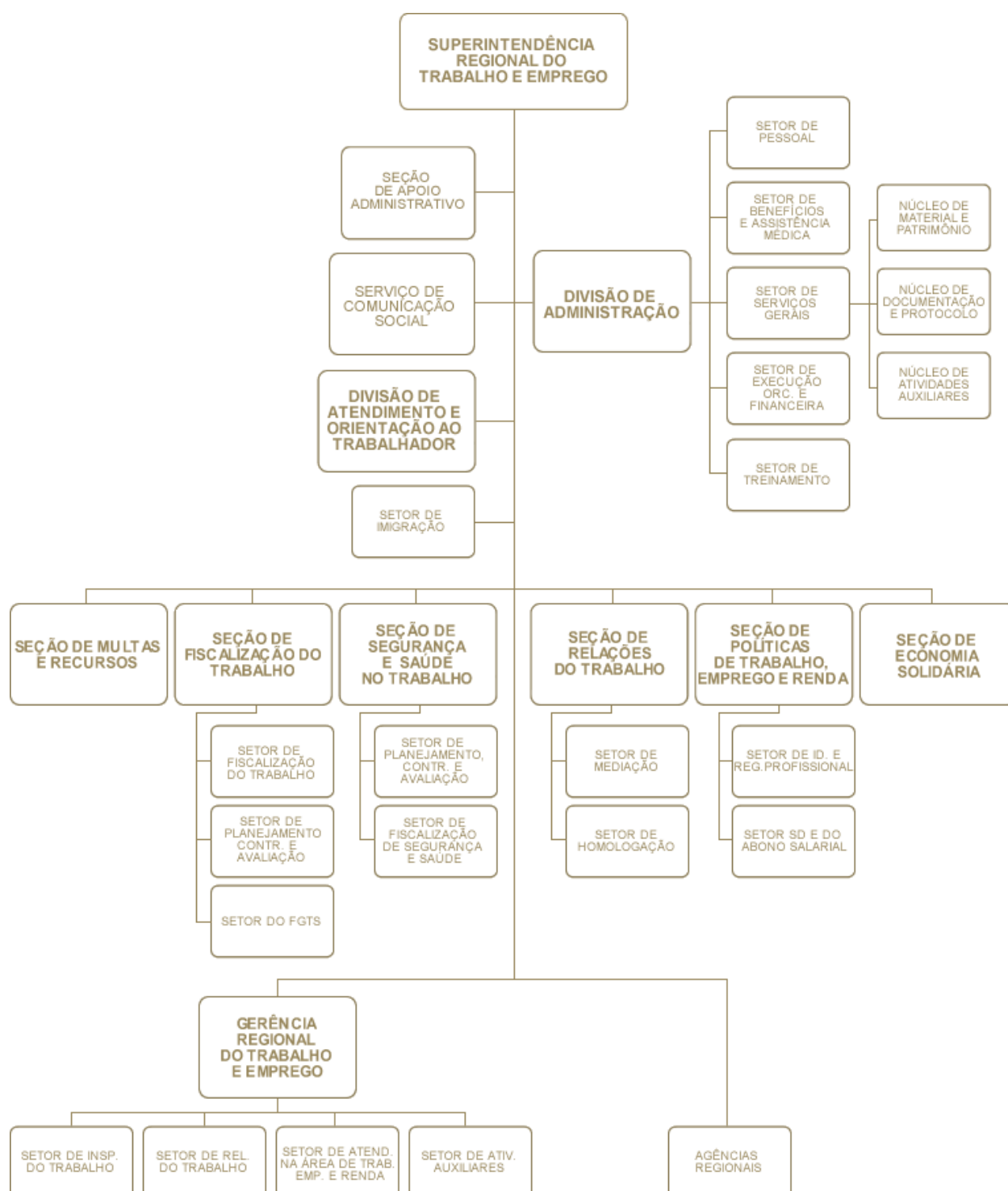
Isabela Alves Correia

Departamento de Administração – Universidade de Brasília

isabelaacorreia@gmail.com

ANEXOS

Anexo A – Estrutura organizacional do MPT



Fonte: <http://portal.mte.gov.br/delegacias/mg/estrutura-e-organograma/>